

الإدارة التربوية

مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة

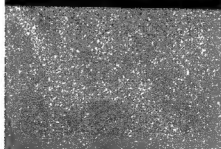
د. هناء محمود القيسي





الإدارة التربوية

مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة



جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى

1431هـ 2010م

All Rights Reserved



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان، شارع الملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف 465 0624 فاكس 465 0664 6 9626 +

ص.ب. 215308 عمان 11122 الأردن

Dar Al-Manahej
Publishers & Distributor

Amman-King Hussein St.

Tel 4650624 fax +9626 4650664

P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan

www.daralmanahej.com

info@daralmanahej.com

manahej9@hotmail.com

الملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبات والوثائق الوطنية (٢٠٠٩/٢٧٣)

٣٧١,٢

القيسي، هناء

الإدارة التربوية/مبادئ ونظريات وتطور/هناء محمود القيسي

عمان دار المناهج للنشر والتوزيع / ٢٠٠٩

ر.أ. : ٢٠٠٩/٢٧٣

الواصفات : الإدارة التربوية / الإدارة

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

جميع الحقوق محفوظة

لأنه لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر، كما أفتى مجلس الإفتاء الأردني بكتابه رقم ٢٠٠١/٣ بتحريم نسخ الكتب وبيعها دون إذن المؤلف والناشر.

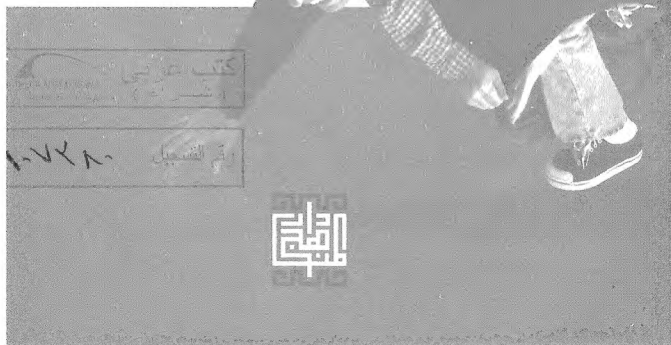
الإدارة التربوية

مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة

د. هناء محمود القيسي

كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية

مكتبة





المحتويات

7	مقدمة
---	-------

الفصل الأول

مفهوم الإدارة وتطوره

11	- تمهيد
12	- نشأة المدخل السلوكي: تضمن المدارس التقليدية
12	- مفهوم الإدارة العلمية
14	- النموذج البيروقراطي
14	- مدرسة التقسيمات الإدارية
17	- مدرسة العلاقات الإنسانية
23	- نظريات الدافعية
23	- نظرية ماسلو
25	- نظرية هرزبرك (ذات العاملين)
28	- نظرية ماكغريكر (X و Y)
29	- نظرية (Y)
31	- نظرية التوقع (فروم)
33	- نظرية العدالة (أدمز)
35	- نظرية الحاجة إلى دافعية الإنجاز

الفصل الثاني

الإدارة التربوية

41	أولاً: تعريف الإدارة
42	ثانياً: مفهوم الإدارة التعليمية
43	ثالثاً: تطور الإدارة التربوية
45	- نظريات الإدارة التربوية
46	أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية
50	ثانياً: الإدارة كعملية اتخاذ قرار
50	ثالثاً: الإدار كوظائف ومكونات
52	رابعاً: أنواع الإدارات
53	خامساً: المستوى الإداري والمهارات
55	سادساً: العلم والتطبيق في الإدارة
56	للمبحث الأول: التخطيط
63	للمبحث الثاني: اتخاذ القرار
69	للمبحث الثالث: التنظيم
77	للمبحث الرابع: الاتصالات التنظيمية

102	المبحث الخامس: الرقابة.....
-----	-----------------------------

الفصل الثالث

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية

109	أولاً: معنى للمركزية واللامركزية.....
110	ثانياً: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية.....
110	ثالثاً: النظام التربوي بين المركزية واللامركزية.....
111	رابعاً: مزايا النظام التربوي المركزي.....
112	خامساً: مأخذ النظام التربوي المركزي.....
112	سادساً: مزايا النظام التربوي اللامركزية.....
113	سابعاً: مأخذ النظام التربوي اللامركزية.....

الفصل الرابع

الانماط الإدارية

117	- مقدمة.....
118	المبحث الأول: الإدارة الأوتوقراطية.....
129	المبحث الثاني: الإدارة الديمقراطية.....
141	المبحث الثالث: الإدارة الحرة.....

الفصل الخامس

القيادة

147	- مقدمة.....
147	أولاً: مفهوم القيادة.....
149	ثانياً: القيادة والإدارة.....
149	ثالثاً: نظريات القيادة.....
151	المبحث الأول: نظريات السمات.....
169	المبحث الثاني: نظرية الموقف.....
188	المبحث الثالث: النظرية التفاعلية.....
198	المبحث الرابع: الانماط القيادية من وجهة النظر المعاصرة.....

الفصل السادس

اتجاهات ومفاهيم حديثة في القيادة

201	المبحث الأول: إدارة التغيير.....
218	المبحث الثاني: إدارة الأزمات.....
229	المبحث الثالث: إدارة الوقت.....
237	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة.....
251	المصادر العربية.....
255	المصادر الأجنبية.....

مقدمة

الحمد لله جل شأنه. والصلاة والسلام على خاتم المرسلين الحبيب المصطفى الأمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.

يسعدني أنني حققت أمنية لي عندما أكملت وقدمت هذا المؤلف الذي حاولت من خلاله جذب انتباه الباحث والمتخصص وحتى القارئ بأهمية الإدارة بصورة عامة. وفي ذات الوقت إثارة الحماس لدى زملائي المختصين لزيد من البحث في هذا الجانب الحيوي من المعرفة والعلم.

وقد كان هاجزي في وضع هذا المؤلف المتواضع. الأهمية العالية التي تعطى للإدارة ولتنظيم في المجتمعات كافة النامية منها والمتطورة.

إن تلقى دراسة الإدارة اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر وذلك بهدف تحسين كفاءة المنظمات المختلفة التي تعمل على تقدم المجتمعات ورفاهيته. فلا يكاد يمر يوم دون أن تضاف نتائج ونظريات جديدة إلى مجرى المعرفة الإدارية.

ويمتاز هذا المؤلف بالتركيز على النظريات والنماذج في الإدارة والقيادة. فضلاً على مجموعة من المبادئ العامة والمفاهيم التي تلائم أكثر البيئات في أكثر الأوقات على الأقل. ولقد راعيت ألا أحرم القارئ من بعض المواضيع التي أراها هامة وضرورية.

وكلني أمل بحلولتي المتواضعة هذه التي يعتريها من أوجه القصور أن تكون ذات نفع للباحث متوخية تقديم فائدة للجامعات بشكل خاص والمؤسسات التربوية الأخرى عموماً. ومساهمة في إثراء المكتبة الإدارية لدينا التي تفتقر لمثل هذه المؤلفات في هذا التخصص. الأمر الذي يشكل عائقاً دائماً أمام طلبتنا في قسم الإدارة التربوية/ الدراسات العليا والإسهام في إعداد طلبتنا لممارسة العمل الإداري وطلبة البحث في ميادين المعرفة المتنوعة. وأن تكون لي الانطلاقة الأولى إلى أفاق جديدة مستقبلية بأذن الله تعالى.

يقع هذا المؤلف في ستة فصول: وقد كرس الفصل الأول لمفهوم الإدارة ونظوره إذ تطرقت إلى نشأة المدخل السلوكي للإدارة ابتداءً من أوائل القرن العشرين (الإدارة العلمية. التقسيمات الإدارية والبيروقراطية، مدرسة العلاقات الانسانية). نظريات الدافعية.

(ماسلو، هرزبرغ، مككريك، ماكيلاند، العدالة، التوقع).

أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع الإدارة التربوية، تعريفها، مفهوم الإدارة التعليمية، تطور الإدارة التربوية، أنواع الإدارات، كما أنه تضمن خمسة مباحث في عناصر الإدارة: التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، الاتصالات التنظيمية، والرقابة، فضلاً عن نظريات الإدارة التربوية.

أما الفصل الثالث فقد خصص لموضوع المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية إذ تناولت المفهومين بشيء من التفصيل ثم مزايا وعيوب كل منهما.

أما الفصل الرابع تم التركيز على الأنماط الإدارية وذلك في ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول: في النمط الأوتقراطي إذ تمت مناقشة متركزاته وأشكاله ومزاياه وعيوبه. أما المبحث الثاني: فقد تناولت الإدارة الديمقراطية بتفاصيلها والمبحث الثالث: الإدارة الحرة بخصائصها ومزاياها ومآخذها.

أما الفصل الخامس فقد خصصته لموضوع القيادة مفهومها، والفرق بينها وبين الإدارة، وقد تضمن الفصل أربعة مباحث تضمنت نظريات القيادة، بشرح مفصل عن نظريات السمات، الموقف، التفاعلية، والتبادلية والتحويلية.

وفي الفصل السادس تم التركيز على الاتجاهات ومفاهيم حديثة في القيادة وقد تناولت مواضيع شتى منها إدارة التغيير، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة مفصلة في أربعة مباحث.

وأرجو ثانية أن يجد كل من الطالب والممارس الفائدة المرجوة من هذا الكتاب.

(وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

هناء محمود القيسي

بغداد في آذار 2009



مفهوم الإدارة وتطوره

- تمهيد

- نشأة المدخل السلوكي

- المدارس التقليدية

* مفهوم الإدارة العلمية

* النموذج البيروقراطي

* مدرسة التقسيمات الإدارية

* مدرسة العلاقات الإنسانية

- نظريات الدافعية.

* نظرية ماسلو

* نظرية هرزبرك (ذات العاملين)

* نظرية مك كريك (X و Y)

* نظرية التوقع (فروم)

* نظرية العدالة (أدمز)

* نظرية ماكلياند (الاجاز)

مفهوم الإدارة وتطورها

تمهيد:

لكل فكر بداياته وأصوله المعرفية، ينشأ في أطارها ويتعرع في أحضانها. وهذا هو سر نمو المعرفة البشرية وتطورها، حيث توالدت بعضها عن بعض لتنمو وتستقل وتصبح علوماً متخصصة في حقل أو ظاهرة محددة. وبذلك يمكن القول بأن نمو العلوم وتطورها يرتبطان بالظواهر القائمة في المجتمع، فكلما طغت ظاهرة معينة استجابت لها المعرفة البشرية بحثاً ومحصاً وأفردت لها جهوداً خاصة بها لتكشف متغيراتها وقوانينها وصولاً لضبطها والتحكم بها لصالح الإنسان والمجتمع.

لقد أصبحت الإدارة (Management) تمثل ميداناً عريضاً له خدياته ومتطلباته ومحدداته. كما أنها تعد عملاً متميزاً ومختلفاً عن بقية الأنشطة الإنسانية الأخرى، ويعتبر الفكر الإداري المعاصر محصلة مجموعة من العلوم التي ساهمت في تكوين المعرفة الإدارية. ومن أمثلة العلوم التي ساهمت بشكل واضح في نظرية الإدارة: الاقتصاد، والهندسة، والرياضيات، والعلوم السلوكية، والعلوم السياسية، والعلوم العسكرية. وقد أمتدت مساهمة العلوم إلى كل من الجانبين النظري والتطبيقي للإدارة.

ولعل تعدد وتباين روافد نظرية الإدارة يفسر وجود عدد من مدارس الفكر الإداري التي تختلف فيما بينها من ناحية الزاوية التي تتناول فيها العملية الإدارية، والموضوعات التي تركز عليها. ومن الأهمية بمكان أن يلم دارس الإدارة وممارسها بجميع تلك المدارس ومناهجها. وأن يتعرف على نواحي الاتفاق والاختلاف فيما بينها، على أنه يجب النظر إلى هذه المدارس على أنها مكملات لبعضها وليس بدائل يمكن الاكتفاء ببعضها عن البعض الآخر، فجميع المدارس الإدارية تتفق فيما بينها على أنها جميعاً تهدف إلى فهم وتفسير السلوك الأنساني في التنظيمات بما يمكن من توجيهه نحو غاية منشودة محددة.

نشأة المدخل السلوكي للإدارة

- مفهوم الإدارة العلمية:

بعد مفهوم الإدارة العلمية (The Scientific Management) من أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين. والتي تقيم فهمها للإدارة انعكاساً لفلسفة المجتمع والاتجاهات الفكرية القائمة في تلك الحقبة من تاريخ المجتمع الصناعي بعد النهضة الصناعية والتقدم العلمي خاصة في المعارف التطبيقية والهندسة الميكانيكية وتسلط مفاهيمها حتى في العلوم السلوكية مما خلق توجهات في العلوم الاجتماعية لتشبيه (المجتمع) بالآلة. استجابة لاحتياجات البيئة. لذلك اصطبغت جهود رواد المدرسة العلمية بلون تلك الفلسفة بصيغة أسس ومبادئ وظفوا من خلالها مفاهيمهم وقضاياهم النظرية لمعالجة جانب من مشكلات المجتمع الصناعي عبر تلك المرحلة التاريخية (مشكلة الانتاجية) وخلقت لديهم تصوراً خاصاً لبناء العلاقات الوظيفية والانسانية داخل المصنع يقوم على الاعتراف بامكانية التطابق بين مصلحة العاملين من جهة ومصلحة أرباب العمل من جهة ثانية⁽¹⁾.

كما أن سيادة فكرة الرجل الاقتصادي التي تفترض في الإنسان العقلانية (Rational-ity) والرشد (النظرية الاقتصادية التقليدية) والرغبة في تعظيم المنفعة⁽²⁾ دفعتهم الى الإيمان بأن الحافز المادي هو العامل الحاسم في تقرير مواقف العاملين من العمل ومن بعد فإن بإمكان الإدارة أن تحدد وتنمط سلوك أفرادها بالطريقة الآلية المناسبة للأداء الأمثل أو المعياري والذي يحقق أعلى مردود بأقل كلفة من حيث الوقت والجهد⁽³⁾ ذلك على افتراض أن المهمة هي الوحدة الأساسية في التنظيم وأن العمل الصناعي لا يحتاج الى تفكير أو حل مشكلات من العامل وأن عمله متكرر. وأن السلوك الانساني في المنظمة هو أداء لسلسلة متتابعة من الفعاليات المادية للتنظمة. لذا فهو مجهود مادي يقوم على أساس الطاقات الكامنة في عضلات الجسم. فهناك أذن فصل واضح بين الجانبين المادي (الفسولوجي) والشعوري (الوجداني) في السلوك الانساني. ذلك كله جعل طروحاتهم

(1) فيصل فخري مرار التنظيم الإداري، الجامعة الأردنية، بلا، 1979.

(2) سيد محمد الهواري، سيد محمد، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، ط2، القاهرة، 1980.

(3) فضل الله علي، فضل الله، نظريات التنظيم الإداري، للطبعة العصرية، دبي، 1983.

تنصب على الدوافع المادية للعمل دون إعطاء الأهمية الكافية لمسألة الرضا عن العمل والروح المعنوية كعوامل في اندماج العامل وانضوائه ومن ثم كفاءته وإنتاجيته⁽¹⁾.

ولقد كان (فردريك تايلر) Fredric Tayler الذي اقترنت حركة الإدارة العلمية باسمه من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الرجل الاقتصادي موضع التنفيذ من خلال العديد من الدراسات لرفع الانتاجية. وقام بدراسة أسلوب العمل بطريقة وحيدة مثالية The One Best Way وربط بين الانتاجية والأجور فقط كحافز وحيد للوصول الى أقصى انتاجية كما قدرتها دراسات الحركة والزمن⁽²⁾.

وكانت نتيجة ذلك أن زادت الانتاجية زيادة كبيرة يقابلها زيادة طفيفة في الأجور وتدهور صحة العاملين جسدياً ونفسياً وكثرة الشكاوي لا غفالتها أهمية العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية وتركيزها على المخاوف الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الانسان على العمل متناسبة أن للانسان رغبات ومشاعر وإجاءات تحكم سلوكه⁽³⁾.

كان اهتمام تايلر Tayler البحث عن طريقة الأداء الأفضل وفق المنطق الآتي:

1. تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة.
2. قياس الوقت اللازم لكل عنصر.
3. تحليل الأعمال وعناصرها من الناحيتين الجسمية والانسانية (دراسة الحركة).
4. يجب ان يختار الفرد الطريقة التي تناسب العمل وأن يدرّب عليها.
5. تحديد معايير واضحة (طريقة وحيدة) للأداء الأفضل وكميته المتوقعة باستثناء الحركات غير الضرورية في أداء كل عنصر مع تحديد الوقت لكل حركة ضرورية Study of Time and Motion.

ولقد تعرضت مدرسة الإدارة العلمية الى انتقادات عديدة منها:

(1) أحمد حسن حربي. علم المنظمة. دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الوصل. 1989.
(2) Etzioni, Amitay, Modern Organization, New Jersey, Printic- Hall - Inc, Engle Wood, Cliffs, 1964.
(3) Landy, F& Trumbo, D. "Psychology of work behavior Home Wood: The Dorsey press, 1980, p.205.

1. أنها تنساق مع فكرة الرجل الاقتصادي الرشيد العقلاني Rational لتهمل العوامل الإنسانية والمواقف الجماعية داخل المنظمات.
2. تقع ضمن الاتجاهات المثالية التي تنسى حالات التناقض والصراع بين المصالح والأهداف المتباينة للفئات المختلفة من المنظمات.
3. الأطار العام لفلسفة الإدارة العلمية يقترن بالفاهيم التطبيقية خاصة في مجال الميكانيك لكونهم مهندسين صناعيين وإيمانهم بإمكانية تطبيق العمل الآلي على الإنسان.
4. تسلط مفهوم الرجل الاقتصادي حدد مفهوم الخواطر عندهم بالجانب المادي على افتراض أن الناس مدفوعين للعمل فقط من الناحية المادية⁽¹⁾.

وما يذكر من إيجابيات عن حركة الإدارة العلمية أنها أحدثت أثراً عميقة في مجالات العمل المختلفة ومنها مجال التربية والتعليم وبخاصة ميدان الإدارة التربوية. إذ كان من بين نتائج هذه الحركة انتقال الإدارة التربوية من أداة تقليدية قائمة على الخبرات الشخصية المحدودة إلى إدارة علمية تستخدم الطريقة العلمية أسلوباً ومنهجاً في دراسة المشكلات الإدارية التي تواجهها والعمل على حلها⁽²⁾.

- النموذج البيروقراطي:

- مدرسة التقسيمات الإدارية:

وأعقبت حركة الإدارة العلمية مدرسة التقسيمات الإدارية التي ركزت في اتجاهها العام على العلاقة المحورية بين التنظيم والإدارة. بتوجيه الاهتمام إلى الجانب التنظيمي في الإدارة وقليل الأنشطة الأساسية للمنظمة بدلاً من تحليل العمل وطريقة الأداء. فقد تجاوزت هذه الاهتمامات مستوى الفرد وطريقة الأداء المثلث والجوانب الفنية لعمل الورشة. إلى مستوى المنظمة والأداء الأمثل لأنشطتها بتحليل علاقات العمل التنظيمية.

لذا حاولت هذه المدرسة تقديم أنموذج وظف فيه توظيفاً كاملاً لخصائص وسمات البيروقراطية ولبادئ وأسس الإدارة العلمية معاً.

(1) محمد حسن حربي، علم المنظمة، الموصل دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1989، ص 106.

(2) عباس عبد مهدي والعرفي، مدخل الإدارة التربوية، بنغازي منشورات جامعة قاربنوس بنغازي، 1996، ص 16.

فالنموذج الجديد لهذه المدرسة هو النموذج الوظيفي الذي تجاوز التصور النظري الشمولي للبيروقراطية والتصور التقني الجزئي للادارة العلمية وذلك باضفاء البعد العملي على خصائص النموذج البيروقراطي والارتقاء بمستوى قليل العمل من الاداء الفردي للادارة العلمية الى النشاط التنظيمي⁽¹⁾.

ويعد (هنري فايول) الرائد الاول لهذه المدرسة ومن بين مؤلفاته كتاب الشهيد (الادارة العامة الصناعية) عام 1929 الذي عكس آراءه وافكاره بعد عمله مديراً ادارياً لشركة التعدين الفرنسية متضمناً الجزء الاول منه مسألة تدريس الادارة ومبادئها. اما الجزء الثاني مخصصة لعناصر الادارة (الوظائف الادارية) ومبادئها (القواعد الادارية) الذي حدد فيها (فايدل) وظائف المنظمة مجموعة أنشطة أساسية للمنظمة الصناعية هي:

1. النشاط الفني.
2. النشاط الاداري.
3. النشاط التمويلي.
4. النشاط الامني الذي يعني بحفظ الممتلكات والارواح.
5. النشاط المحاسبي.
6. النشاط الاداري ويتضمن الوظائف الاساسية للادارة وهي:

أ- التنبؤ ب- التنظيم ج- الامر د- التنسيق هـ- الرقابة والضبط⁽²⁾.

وفيما يخص مبادئه في الإدارة فقد حدد (فايول) أربعة عشر مبداءً للإدارة السليمة

هي:

1. السلطة والمسؤولية: الذي ميز بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية وأكد على أن تكون السلطة موازنة للمسؤولية.
2. وحدة الأمر: ويتحدد الأمر وأعطاء التعليمات والملاحظات برئيس واحد. وأرتبط بهذا المبدأ مبدأ نطاق الأشراف بتحديد عدد الرؤوسين الممكن الأشراف عليهم.
3. وحدة التوجيه: مرتبط بوحدة الأمر.

(1) حربي، علم للمنظمة، مصدر سابق ص11.

(2) جميل احمد تطبيق ادارة الاعمال للنهضة العربية، 1984، بيروت ص 37-27، مأخوذ من حربي

مصدر سابق ص111.

4. التدرج: لتجاوز المشكلات التي قد تنجم عن وحدة الأمر أقترح (فايول) مبدأ (المعبر) للاتصال بين التفسيرات التنفيذية اتصالاً مباشراً دون الرجوع الى رؤسائهم في العمل.

5. تقسيم العمل: لغرض زيادة الانتاج وتخفيض الكلفة ويكون وفق أربعة مستويات هي (الهدف - الوسيلة - المنطقة الجغرافية - الجمهور المستفيد).

6. الانضباط: ويعني الالتزام الوظيفي.

7. اخضاع الأهداف الشخصية للهدف العام: بأولوية المصلحة العامة على المصلحة الفردية.

8. التعويض: منح الحوافز وفق تنظيم منطقي منها مثلاً على أساس الخدمة.

9. المركزية: اعتبرها ركيزة أساسية للتنمية الإدارية وتعتمد على شخصية المدير وقدره المرؤوسين وظروف العمل.

10. النظام: ترتيب الموارد البشرية والمالية وفق نظام يقوم على توصيف الأعمال وربطها بالهدف النهائي للمنظمة.

11. المساواة: أعده مبدأ يحقق الارتباط والأخلاص الوظيفي وذلك بتطبيق القواعد والأنظمة المرحية على أساس العدل والرحمة.

12. استقرار العمل: يعني الأمن الوظيفي ذلك لأن استمرار التوظيف هو استمرار واستقرار العمل وخفض دوران العمل كما أنه يعني رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية لارتباطه بتراكم الخبرات وتزايد الولاء للمنظمة.

13. المبادرة: أي القدرة على الابداع والمرونة في التفكير خاصة في أثناء الأزمات.

14. روح الجماعة: يعني وحدة الجهود من خلال انسجام المصالح والأهداف وأفضل وسيلة لذلك هو وحدة الأمر والاتصالات المباشرة.

عموماً يمكن القول بأن ما قدمته المدارس التقليدية يعد بداية ولادة الفكر التنظيمي ميداناً علمياً متخصصاً يحاول أن يستقل بدراسة ظاهرة جديدة في المجتمع هي الظاهرة التنظيمية، فهي الأصول الأولى للفكر التنظيمي التي أثارت الكثير من الجدل والحوار الفكري وحفزت على دراسات، قادت لنتائج وتصورات جديدة لأبعاد الظاهرة التنظيمية

ومتغيراتها بما حقق تراكماً معرفياً تخصصياً أسهم في انضاج الأطر النظرية والتطبيقية للفكر التنظيمي.

وأن محاور الانتقادات التي وجهت الى النماذج التقليدية تركزت على ما يأتي:

1- **المخالفة:** إذ أن معظم النظريات قائمة على افتراضات غير واقعية عن السلوك الإنساني ودوافعه حيث أنها تقوم على مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يفترض في سلوك الأفراد الرشده.

2- **التوازن:** غفلت النظريات أمر الصراع التنظيمي نتيجة تركيزها على الجانب الرسمي وأغفالها العلاقات الاجتماعية الإنسانية الناتجة عنه⁽¹⁾ فاهملت التعارض والتناقض بين مصالح تلك الجماعات غير الرسمية وأهدافها ومصالح الإدارة وأهدافها كعوامل ومتغيرات أساسية في كفاءة السلوك التنظيمي.

3- **الآلية:** وذلك من خلال النظرة الفردية للإنسان في المنظمة إذ هو جزء محدد يرتبط بها عبر دوره الوظيفي المحدد غافلة ما يترتب على ذلك من خلل وأحباط نتيجة آلية الأداء والاحساس بالعزلة الاجتماعية وأغفالها عضوية الإنسان وانتماءاته.

4- **المجزئية:** وذلك بتركيزها على الجانب الرسمي.

5- **التناقض:** اظهرت تعارضاً وتناقضاً واضحاً من خلال مبدأ التخصص من جهة ووحدة الأمر من جهة أخرى إذ يتعارض مبدأ التخصص والتقسيمات الإدارية مع مبدأ وحدة الأمر واتخاذ القرارات المناسبة لتلك التخصصات والمستويات الإدارية⁽²⁾.

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

وكرر فعل للمفاهيم الكلاسيكية التي طرحتها المدرسة العلمية شاع مفهوم العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة حيث بذلت جهود كبيرة وجهت الأنظار الى أهمية الإنسان وعضويته وانتماءاته لجماعات عديدة داخل وخارج منظمة العمل بتأثير بها في مواقفه وسلوكه. وأهمية العلاقات الإنسانية موضحة جوانب النقص في نظريات الاتجاه التقليدي التي ركزت اهتمامها بالجانب التنظيمي. ففي بداية الثلاثينات تطور مفهوم

(1) فضل الله علي فضل الله - نظريات التنظيم الإداري ط2، للطبعة العصرية، بي، 1983، ص 104-103.

(2) محمد حسن حربي، علم للنظمة، مصدر سابق، ص 122-123.

الإدارة متأثرة بأعمال (منستربرخ) Munsteberg رئيس العمل السيكولوجي بجامعة هارفرد عن التعب الجسمي ودراسات فرويد عن اللاشعور وبحوث (كانون) Canon عن فسيولوجيا العواطف أو الانفعال وجهود (برنس) Prince في انحلال وتكامل الشخصية وجهود (ماري فوليت) Follett التي كرست حياتها لتطوير فلسفة إدارية جديدة تقوم على فهم الرغبات المحفزة للفرد والجماعة والعمل على انسجامها وإضافتها مفهوم ومصطلحات جديدة في الإدارة (المدرسة السلوكية) (كتفكير الجماعة). (مع بعض) وجهود (سكوت) Scot في اهتمامه بالعامل الإنساني وخاصة في مجال الأفراد من حيث حالتهم الذهنية وحوافزهم في الانتاج وتأثيرها في سلوكهم وغيرهم من الرواد الذين حاولوا اكتشاف آفاق جديدة للمشكلات الإنسانية⁽¹⁾. وقد كان لهذه الجهود والأفكار التي أبرزت أهمية العنصر البشري والعوامل النفسية في تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم بشكل أفضل دور كبير في توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل وأهمية الجانب الإنساني في المنظمة التي وفرت البيئة المناسبة لولادة مدرسة العلاقات الإنسانية⁽²⁾. إذ بدأت قيم الرفاهية الاجتماعية والعلاقات الإنسانية تشكل نمطاً آخر لتحديد مفهوم السلوك الإداري. ومع أن عامل الانتاج والكفاءة ظل جزءاً من أهداف المنظمة فإن أبعاداً جديدة أضيفت منها: ظهور مفهوم الديمقراطية الذي يعطي مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية.

وقد أرتبطت هذه المدرسة باسم (التون مايو) Elton Mayo وزملائه الذين قاموا بإجراء دراسات فريدة من نوعها في مصانع الهاوثورن⁽³⁾.

وباختصار شديد بدأت هذه الدراسات بداية كلاسيكية (وفقاً لمفهوم الرجل الاقتصادي) حيث حاول الباحثون معرفة أسباب نقص الانتاج من خلال دراسة العلاقة بين تقيد العمال لانتاجهم من ناحية وظروف العمل المادية مثل الأجور الاضاعة. أيام العمل فترات الراحة من ناحية أخرى.

وقد أثبتت العديد من التجارب التي أجريت بمعرفة الباحثين عن عدم وجود علاقة بين

(1) هناء محمود القيسي الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض للتغيرات الخاتبة والوظيفية لحيزي المدارس الاعيادية.

اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد كلية التربية، 1997، ص 34

(2) هناء محمود القيسي مصدر سابق ص 35.

(3) محمد علي شهيب السلوك الإنساني في التنظيم ط 1، القاهرة 1975.

كل منها. وهنا كانت نقطة التحول التي جعلت هذه الدراسة بمثابة إحدى العلاقات المميزة في علم الاجتماع وعلم النفس الإداري. حيث قام الباحثون بصرف النظر عن الافتراضات الكلاسيكية بالبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تقييد الانتاج⁽¹⁾.

وقد دلت النتائج النهائية على أن هناك تنظيمًا آخر يسير جنبًا إلى جنب مع التنظيم الرسمي إلا وهو (التنظيم غير الرسمي) وعلى ذلك فإن الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية الأخرى لم تكن هي المحرك الأساسي لدوافع العمل بل كانت الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء إليها والالتزام بقيمتها هي المحرك الأساس لهذه الدوافع⁽²⁾.

وقد كشفت نتائج التجارب تلك عن أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها الأفراد وإنما تتأثر انتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل ومشكلاته الشخصية. وبهذا يقول بينس (Bennis)⁽³⁾ لقد حل الاعتقاد بالرضا النفسي محل الاعتقاد بالخوافز الخارجية الذي كان سائدًا قبل ذلك.

وفي أعقاب نشر نتائج دراسات (الهاوثورن) ساد اعتقاد مفاده أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على انتاجيتهم وأدائهم للعمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. ويمثل هذا المحور الرئيس للعلاقات الإنسانية التي تركز على الروح المعنوية للأفراد العاملين كمفتاح لزيادة انتاجيتهم وكانت التجارب التي تمت تحت إشراف التون مايو هي الدراسة التجريبية الرائدة التي أبرزت أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية في تحديد سلوك العمل وعلى أساس نتائج هذه الدراسة قام افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء. والأمثلة التطبيقية من الواقع العملي على استخدام هذا المدخل كثيرة فبرامج الترقية والعلاوات الدورية التي تقوم على الأقدمية والمكافآت والمنح التي تعطى في المناسبات القومية والاجتماعية وبرامج الترفيه الاجتماعي والرياضي وأنماط القيادة والإشراف التي تعمل لأسعاد جميع الأفراد العاملين بلا استثناء ودون. تفرقة بينهم على أساس سلوكهم في العمل تستند على

(1) علي محمد عبد الوهاب. إدارة الأفراد منهج خليلي ج1. مكتبة عين شمس القاهرة، ط2، 1975.

(2) فيصل فخري مرار (التنظيم الإداري، الجامعة الأردنية، بلا. 1979).

(3) Bennis, Warren, (Changing Organization) Mic Graw - Hill book Company, New York, 1988, p.272

افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء⁽¹⁾.

أما الفروض التي جاءت بها حركة العلاقات الانسانية والتي تُعد خصائص عامة لها، فيمكن ايجازها بما يأتي:

(أ) أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحد في ضوء طاقته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.

(ب) تؤدي الخوافز المعنوية وعلاقات العاملين دوراً هاماً في تحديد السلوك الإداري وأن السلوك الفردي للعامل ما هو إلا تعبير عن أفكار الجماعة ورغباتها وأجوائها.

(ج) للتنظيم غير الرسمي أثر على سلوك العاملين، وعلى طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة وبالتالي على السلوك الإداري لاسيما وأن العاملين في سلوكهم لا يجابهون الإدارة وسياستها أفراداً وإنما بوصفهم أعضاء في جماعة⁽²⁾.

ومن أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإداري كما حددتها هذه الحركة ما يأتي⁽³⁾:

1- المجموعات Groups.

2- القيادة Leadership.

3- الاتصالات التنظيمية Communication.

4- المشاركة Participation.

وخلاصة القول بهذا المجال هو أن دراسات (الهيثورف) أبرزت مفهوم الرجل الاجتماعي (The Social Man Concept) والذي يتناقض تماماً مع مفهوم الرجل الاقتصادي مؤكداً أهمية العلاقات الانسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري⁽⁴⁾.

ان نتائج الدراسات والابحاث التي أجراها رواد مدرسة العلاقات الانسانية فتحت أفقاً جديدة للاهتمام بمتغيرات السلوك التنظيمي تجاوزت مسألة العلاقات الانسانية والجماعات غير الرسمية الى متغيرات عديدة أخرى ترتبط بحركية الجماعات (دينامية

(1) كلويس جورج، تاريخ الفكر الإداري ترجمة أحمد حمودة، الوعي العربي، القاهرة، 1972، ص 84

(2) عباس عبد مهدي وآخر، مدخل الى الإدارة التربوية، مصدر سابق ص 18-19.

(3) حسين الدوري وعاصم الأعرجي، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، مطبعة بصام، 1978، ص 94-93، في عباس عبد مهدي، مصدر سابق ص 19.

(4) Woodward, J. Industrial Organization, Oxford University Press, London, 1965, p.11



الجماعة) وبدوافع العمل وحوافزه وبفلسفة الإدارة. وبذلك تبلورت نظريات جديدة في الفكر التنظيمي تأطرت تحت تسمية المدرسة السلوكية. وقد تركزت جهود روادها على الاهتمام بالتغيرات المتصلة بسلوك الفرد كعضو في جماعة العمل. وبذلك فإن نظريات المدرسة السلوكية كانت الأطار الرئيس لتطور الفكر التنظيمي في الانتقال به من النظرية الاحادية المنظرية في تركيزها على جانب واحد من المنظمة الى النظرية الشاملة لها وليس في متغيرات مناخه الداخلي فحسب بل في المتغيرات البيئية المحيطة به أيضاً.

فقد جرت محاولات عديدة لتطوير مدرسة العلاقات الإنسانية بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لأعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. ففي الحين الذي ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والأفساد كانت النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات دافعية، والاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة لكي يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن روادها (ارجريس Argyris) و (ليكرت Likert) و(باك Bakke) و (مكريكور McGregor) وقد أكدت نتائج هذه الدراسات في المدرسة السلوكية أهمية التوازن بين مصلحة الأفراد العاملين وأهدافهم وبين أهداف المنظمة مدخلاً جوهرياً في خلق الدوافع لدى العاملين للأسهام في تحقيق الهدف العام للمنظمة. وبذلك أجهت اهتمامات عدد كبير من الباحثين لدراسة وتحليل هذه الفرضية ومحاولة كشف المتغيرات الأساسية القادرة على تحفيز العاملين واستثارتهم نحو الأداء الكفء على وفق متطلبات الدور الوظيفي. وقد برزت من بين تلك الجهود مجموعة نظريات سلوكية في الفكر التنظيمي انتقلت به الى مرحلة متقدمة بكشفها عن أهمية العلاقة بين المنظمة وأعضائها وعن عوامل التكيف والاندماج بينهما⁽¹⁾.

وبأي موضوع الدافعية في مركز متقدم من اهتمام الباحثين حيث أكدوا أنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبراتهم أن تؤتي ثمارها ما لم يقتن ذلك بدافعية قوية للعمل⁽²⁾.

وقد بدأت الجهود والأفكار تتبلور بصورة أكثر انتظاماً مستهدفة بذلك وضع نظريات أكثر وضوحاً في الدافعية حيث أكدوا أن الدافعية هي انعكاس لآهات الفرد تجاه عمله، وعلى ذلك فإنه يمكن تقسيم هذه الآهات الى آهات إيجابية وأخرى سلبية. ففي حين

(1) احمد حري حسن علم للمنظمة، مصدر سابق ص 162.

(2) محمد محمد علي علم اجتماع التنظيم الاسكندرية ط2 دار للعرفة الجامعية، 1983، ص 167.

تعكس الأولى شعور الأفراد بالرضا عن العمل. فإن الثانية تعكس الشعور بعدم الرضا أو الاستياء منه⁽¹⁾.

وقد انتهجت الأدبيات والدراسات في ميدان الدافعية إطارين واضحين تضمن الأطار الأول ضرورة وصف الأفراد الراضين عن أعمالهم. والأفراد المستائين منه وفقاً لعدة خصائص مثل السن، مدة الخدمة، النوع، التعليم، الذكاء، الشخصية، المهنة، الدخل، الوظيفة، الحالة الاجتماعية عدد من يعولهم الفرد الأعمال السابقة، المكانة الاجتماعية، الجماعات التي ينتمي إليها الفرد... الخ.

أما الأطار الثاني فقد أهتم بدراسة العوامل المرتبطة بالعمل والتي تؤثر على شعور الأفراد بالرضا والاستياء⁽²⁾.

ولقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية. كما تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات. فهناك المدخل الذي يمثل العلاقات الانسانية، حيث يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيس للدافعية. وهناك مدخل ثان يقوم على نتائج بحوث نظرية التعلم والذي يفترض أن الدافعية تتأثر بالخبرات السابقة للثواب والعقاب.

أما المدخل الثالث فهو وليد دراسات علم النفس الإداري أو المعرفي Cognitive Psychology حيث يفترض أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد⁽³⁾.

(1) خالد العمري، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرِف، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (7)، العدد الرابع، 1991، ص152.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص90.

(3) Victor Vroom, Work and Motivation, N4. Jhon, Wiley and Sons Inc, 1964.

نظريات الدافعية

ويفترض مدخل العلاقات الإنسانية أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل. فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا. أي هو نتاج لشعور الفرد بأشباع حاجاته وتتأثر قوة الحاجة لدى الفرد أو درجة الحاجها بعاملين:

- 1- درجة الحرمان أو مستوى الأشباع: فكلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لحاجات معينة، زادت قوة هذه الحاجات كموجه لسلوك او دافعية الفرد.
 - 2- قوة المثير: فكلما زادت درجة أثارة حاجات الفرد بفعل مثيرات ومنبهات خارجية، كلما زادت درجة الحاج لأشباعها. فقد تكون الحاجة كامنة لدى الفرد حتى يجيء المنبه الخارجي لينشطها ويحرك قوتها الكامنة⁽¹⁾.
- وتختلف الحاجات في درجة الحاجها على وفق أهميتها النسبية وموقعها في سلم الأشباع.

- نظرية ماسلو:

وقد قدم (ماسلو 1954) (Maslow) نظرية تحدد مجموعات الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الأشباع وعلاقته بالدافعية. وقد عد التحفيز عملية داخلية في الإنسان بوصفه كائناً مطلبياً تتجدد حاجاته باستمرار، فأشباع حاجة ما يدفعه حاجة جديدة يحاول إشباعها فاللحاجات الإنسانية على وفق نظرية (ماسلو) هرمية متدرجة كما يأتي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs.
- 2- حاجات الأمن أو الأمان: Safety or Security Needs: وهي لا تقتصر على الكيان المادي للفرد وإنما تتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضاً، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد⁽²⁾.

(1) Micheal Granberg, Understanding Job Satisfaction, London the Mcmillan Press, Ltd, 1978, p.102.

(2) Joseph Litter, The analysis of Organization, First ed, New York Jhon Wiley& Sons, Ins, 1965, p.22.

3- الحاجات الاجتماعية Social Needs: وهي مبادلة الآخرين الود والمحبة والانتماء الى جماعة والتفاعل مع الآخرين.

4- حاجات التقدير Esteem Needs: بحاجة الفرد الى أن يشعر بأنه محل التقدير.

5- حاجات تحقيق الذات: "Self Actualization Needs"

ويضيف (ماسلو) أن هرم الحاجات هذا يمثل قاعدة عامة وهناك استثناءات في ترتيب الحاجات وأهميتها لدى الأفراد وأن أشباعها لا يتم بصورة متساوية، كما أنها متداخلة ولا توجد حدود فاصلة بينها فليس بالضرورة أن تشبع الحاجات الفسلجية لتظهر الحاجة للأمن. فهناك درجات نسبية لأشباع كل مستوى في هرم الحاجات تبدأ بعدها الحاجة الأعلى بالظهور.

ويستنتج (ماسلو) أن الإنسان كائن حي عاقل يختلف عن الحيوان مستنكراً بذلك على السلوكين تعميم جاريهم عن سلوك الحيوانات على الإنسان. فالإنسان يعيش بأهدافه ومبادئه وليس بغرائزه وفطرته فقط⁽¹⁾.

ولم يهدف (ماسلو) الى تطبيق هذه (الهيراركية) على دوافع العمل، إلا أن بعض علماء الإدارة مثل (مكركير) (وليكوت) قاموا بتطبيقها على الإدارة بعد حوالي عشرين عام عن ظهورها. ويظهر الشكل (1) الأتي صورة تقريبية عن كيفية تحويل (نظرية تدرج الحاجات) الى (نموذج لدوافع العمل).

(1) Abraham Maslow, Motivation and Personality, New York, 2nd ed. Harper & Row Publishers, 1970, p.29-27.

(2) فضل الله علي فضل الله، نظريات الإداري للطبعة العصرية، دبي، 1983، ص 81-77.





شكل (1)

نموذج دوافع العمل بحسب تدرج الحاجات (هرم ماسلو)⁽¹⁾

وعلى الرغم من أن نظرية (ماسلو) أصبحت من أكثر النظريات شيوعاً في دراسات المدخل السلوكي للإدارة والتنظيم إلا أنها لم تلق ما تستحقه من بحوث تجريبية لأختبار فروضها والتحقق من صحتها. ومع ذلك فإن النظرية ما زالت تعطي أطراً تقريباً معقولاً لنوعيات الحاجات المختلفة يمكن استخدامه في قياس اختلاف الأفراد في درجة الحاج هذه الحاجات ودرجة الأشباع الذي حققوه في كل منها⁽²⁾.

وبالنتيجة فقد زودت هذه النظرية (فردريك هرزبرغ (F. Herzberg) بخلفية معينة ساعدته على تطبيق مبدأ الهرم راركة على دوافع العمل⁽³⁾.

- نظرية هرزبرغ (F. Herzberg):

لقد حاول (هرزبرغ) بدراسته لعينة من المهندسين والحاسبين العاملين في صناعات مختلفة للتعرف على الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحفيز العاملين فيها ومدى

(1) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات للصربية، القاهرة، 1974، ص 286.

(2) أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصدر سابق، 1986، ص 104.

(3) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 291.

استجابة العاملين لها. وقد توصل (هرزبرك) الى نظرية حديثة في التحفيز يدعوها (نظرية العوامل) The Factors theory حيث أستطاع الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا / الاستياء⁽¹⁾ إذ أكدت دراسته ضرورة التمييز بين نوعين من عوامل الدافعية:

1- **العوامل الدافعة Motivations:** وهي مصدر الرضا وهي موجودة في طبيعة ومحتوى أداء العمل (Job Content) الأتجاز Achievement، الاعتراف Recognition، العمل أو الوظيفة ذاتها The Job it self، المسؤولية Responsibility، النمو Growth.

2- **العوامل الوقائية (الصحية) Hygiene:** أن وجود هذه العوامل يؤدي الى تجنب مشاعر عدم الرضا حيث أن توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولكنها لا تؤدي الى خلق قوة دافعية وحماس عند الأداء وهي تتمثل في ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع الرؤسين، الاشراف، الأجور تقليص ساعات العمل، التدريب المشاركة، التعرف على مطالب وحاجات العاملين⁽²⁾.

ويمكن تقديم عرض موجز لفحوى النظرية:

1- أن الرضا العام عن العمل Overall Job Satisfaction والاستياء العام منه Over- Job Dissatisfaction all يعدان منفصلين. وهذا يعني أن نقيض الرضا العام هو عدم رضا وليس استياء. وأن نقص الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس رضا. وبالنسبة فان عدم وجود الاستياء يعني عدم وجود الرضا⁽³⁾.

2- أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه، وأن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه.

3- أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي تلك التي يطلق عليها بالعوامل الدافعة Motivation وأن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد هي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية Hygiene Factors وأنه كلما زادت درجة اشباع

(1) F: Herzberg. One More Time How you Motivate Employees, Harvard Business Review, Jan, 1 Feb, 1968, p.(53-62).

(2) F: Herzberg 72. مصدر سابق

(3) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات للصربية، الاسكندرية. بلا، ص202.

العوامل الصحية قل الشعور بالاستياء الى النقطة التي لا يوجد منها شعور بالاستياء. وبعد نقطة الصفر فان العلاقة بين الاشباع والاستياء تصبح خطية. اما خلق الشعور بالرضا التام فلن يتولد إلا إذا أشبعت العوامل الدافعة⁽¹⁾.

وتلك العوامل المولدة للرضا التام هي:

1. الانجازات

2. الاعتراف من قبل الزملاء والإدارة

3. العمل بحد ذاته

4. التقدم والترقية

5. المسؤوليات

6. النمو.

اما العوامل المولدة للاستياء الشديد فهي:

1. سياسات واجراءات الإدارة

2. الاشراف

3. العلاقة مع الزملاء

4. ظروف العمل المادية

5. الأجور

6. العلاقة مع الزملاء

7. الحياة الاجتماعية

8. العلاقة مع الرؤوسين

9. الحالة الاجتماعية

10. الضمان كما هي موضحة في الشكل (2).

(1) Grunberge, Micheal, M. Understanding Job Satisfaction London the Mcmillan press, ItD, 1979.



شكل (2) (1)

نظرية ذات العاملين لـ Herzberg

- نظرية (X, Y) دوكلاس ماكجريكر: Mc Gregor:

تعد نظرية (مكجريكر) في فلسفة الإدارة خليلاً مقارنةً بين مدارس الاتجاه التقليدي وبين مدارس الاتجاه السلوكي في موقفها في كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة⁽¹⁾.

وقد قدم (مكجريكر) نظريته مفترضاً أن لكل تصرف أداري إطاراً فلسفياً يستند اليه المدير وبذلك تصبح الفلسفة التي يعتنقها رجال الإدارة (بوعي أو بعفوية) محدداً أساساً لسلوك الأداري. أما سلوك أعضاء المنظمة فإنه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة.

(1) ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف الأجهزة الحكومية في الرياض.

(2) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص 168.

وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملاً متحكماً بالسلوك التنظيمي. تبعاً لما يحمله المديرون عن طبيعة النفس البشرية والسلوك الأنساني. ويمكن استخدام هاتين النظريتين في تحفيز العاملين لحملهم على بذل جهود أكبر وأداء أفضل لرفع مستوى إنتاجيتهم⁽¹⁾.

نظرية (X):

تعبر عن فلسفة الاتجاه التقليدي. وتستند الى الفروض الأساسية الآتية:

1- يتوارث الكائن الانساني عموماً كراهية للعمل ويتهرب منه قدر المستطاع ولسبب كراهية العمل يجب إجبار الناس على العمل وأخضاعهم للرقابة Control واستخدام التوجيه Direct والتهديد باستخدام العقاب ضدهم لحملهم على بذل جهود مناسبة لأجزاء الأهداف التنظيمية.

2- الكائن الأنساني عموماً يفضل التوجيه من الآخرين وجنب المسؤولية كما أنه قليل الطموح. ويطلب الأمن قبل كل شيء.

3- يسعى الكائن الأنساني الى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية لأنه يفكر بطريقة اقتصادية رشيقة لذا فإن الحافز المادي هو الدافع الوحيد الذي يؤدي الى إثارة الفرد الى السلوك والتصرف⁽²⁾.

نظرية (Y):

تعبر عن فلسفة الاتجاه التقليدي. وتستند الى الفروض الأساسية الآتية:

1- أن الإنسان يحب العمل عائد فاجهد الفسلجي والنهني في العمل أمر طبيعي إلا أن للوقوف من العمل بتحدد بعوامل خارجية جعله راضياً عن العمل أو غير راضى أو مقبل عليه.

2- الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليست الطريق لتوجيه السلوك نحو أهداف المنظمة. فالإنسان له القدرة على الرقابة الذاتية بالنسبة الى الأهداف التي يقتنع بها.

3- لدى الفرد الاعتيادي استعداد لتحمل المسؤولية. والسعي اليها والبحث عنها والاستجابة للتحفيز وأن تجنب المسؤولية وانخفاض الروح المعنوية والسعي الى الأمان

(1) Boan, Louis E. & Kurtz David L., Contemporary Business; Illinois Dryden Press, 1978.

(2) Steers, Richard, M. & Porter, Lyman, W. "Motivation and work Behavior". McGraw-Hill Book Company, 1981.



والاستقرار هي ليست صفات فطرية وأما هي من نتائج خبرته. لذا فإن على المنظمة زيادة خبرته وتدريبه لتنمية هذه الاستعدادات.

4- مقاومة أهداف المنظمة من قبل العاملين قد يكون نتيجة لسلوك المنظمة السلبي. وهناك استعداد لقبول تلك الأهداف والالتزام بها بقدر ما يتوقعه الفرد من مكافآت وعوائد خاصة ما يتصل بأشباع حاجاته لتأكيد الذات حيث أن أرضاء (الأنسا) Satis Fac-tion ego وأشباع حاجات تحقيق الذات يمكن اعتبارها بمثابة عوائد مباشرة لجهوده الموجهة باتجاه إنجاز الأهداف التنظيمية.

5- أن لدى الفرد القدرة على الأبداع والخيال في حل المشكلات التنظيمية وهي خاصة لدى الأفراد بشكل عام وموزعة عليهم بدرجة كبيرة وهي غير مقتصرة على فئة قليلة.

6- الحياة العملية تستخدم قدرًا محدودًا من الطاقات العقلية والجسمية للفرد لذا فإن استغلال الجهود الذهنية أو العقلية للفرد لم يتم إلا بصورة جزئية⁽¹⁾.

ويناقش (مكريكر) افتراضات (X) في كونها مرتبطة بمفهوم (الرجل الاقتصادي) معترضاً على كون العامل أنساناً رشيداً يبحث عن أقصى أشباع لحاجته. فاعتماد نظرية (X) من جانب الإدارة يعني استخدام أعلى درجات الرقابة والتوجيه والتهديد بفرض العقوبات على العاملين لأنه الأسلوب السليم لقيادة العاملين ويعني أيضاً أن الإدارة ستحصر الكثير من الصلاحيات وتنظر الى العاملين على أنهم مجرد أدوات لتنفيذ خطط وبرامج الإدارة وما عليهم إلا إطاعة تلك الأوامر والتعليمات لأنهم لا يحبون العمل وحمل المسؤولية بل يحبون الخلود الى الراحة والتحلل من تأدية التزامات العمل وهدفهم الوحيد هو الحصول على الأجر أو الخوافز المادية فقط⁽²⁾.

أن الدراسات والتجارب أثبتت خطأ تلك الفروض. إذ تبين وفي حالات كثيرة أحياناً يعترض قسم من العاملين على بعض أوامر وتعليمات المنظمة. كما أن الفرد ليس كسولاً وكارهاً للعمل بل قد يعمل لساعات أطول من المقرر لأنجاز متطلبات عمله اليومي بكفاءة وفاعلية لتحقيق النجاح في موقعة الذي يشغله كما هو الحال بالنسبة الى

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

(2) Tannchill, Robert, E., Motivation and Management Development, London, Butler Worths, 1970, p.114

كثير من الأفراد الذين يعملون في بيوتهم بعد عودتهم من العمل. وفي الوقت ذاته فإن هناك أفراداً يرفضون العمل بالوقت الإضافي وبذلك يفقدون فرصة الحصول على الأجر الإضافي عن رضا وكفاءة. كما أنهم قد يرفضون فرص عمل ما يتيح لهم الحصول على أجور عالية مفضلين عليها فرص أخرى تعود عليهم بأجور أقل ولكنها تحقق أشباعاً لحاجات نفسية أو اجتماعية كالصدقة والانتماء والتقدير والمكانة واحترام الذات. وهو ما يؤكد تعدد الحاجات التي تثير لدى الفرد دوافع عديدة تصلح أن تكون مجالاً رحباً لتحفيز الفرد باتجاه إثارة رغبته نحو العمل باندفاع وحماس كبيرين. مما جعل الإدارات تهتم بالجوافز المعنوية الى جانب المادية. وتستخدم وسائل وأساليب جديدة في القيادة تستند على أسس ومفاهيم العلاقات الإنسانية والديمقراطية والمشاركة والابتعاد عن الإشراف المباشر والمستمر والرقابة المحكمة. وفي الوقت ذاته يعلن (مكريكر) معارضته للتساهل مع حاجات العاملين⁽¹⁾.

كما أن الإدارة المؤمنة بافتراضات نظرية (X) يعني عدم إيمانها بأهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للإنسان في إثارة الدوافع وسلوك الفرد ويعنى أن ذلك سبقود الإدارة الى الاعتماد على اشباع الحاجات الفسيولوجية كأساس لتحفيز العاملين.

أما افتراضات نظرية (Y) فإنها تقود الى مبدأ التكامل ويعني به خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف الشخصية لأعضاء المنظمة تحقيقاً أفضل من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة. فالإدارة التنظيمية الرئيسية ليست هي الرقابة والإشراف الخارجي بل هي الرقابة الذاتية⁽²⁾.

- نظرية التوقع Expectency Theory (الفروم) Vroom:

تقوم نظرية التوقع في الدافعية على مسلمة Assumption أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك ما أو عدم القيام به. كما قد تتمثل في بدائل أماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد. وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع ان يحصل عليها من

(1) علي السلمي. مصدر سابق. ص 11-13.

(2) Tannehill, Robert, E. مصدر سابق. p. 116.

الأداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد ويمكن صياغة ذلك في الفرض المبسط الآتي:

الدافعية في الأداء = قوة الجذب × التوقع

وتقوم النظرية على فرضيتين:

- 1- توقع قيام مخرجات السلوك هو أساس المفاضلة في اختيار البدائل السلوكية.
- 2- يخضع سلوك الأفراد العاملين إلى الرغبة في الإنجاز ومدى اعتقادهم بأن أعمالهم ستسهم في إنتاج المخرجات المتوقعة⁽¹⁾.

واهم خصائص النظرية ما يأتي:

- 1- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل وانه يختار السلوك الذي يعظم به عوائده.
- 2- ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الآتي:
 - أ- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها Valance.
 - ب- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.
 - ج- توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (Expectency)
- 3- تعتمد العناصر الثلاثة تلك على عملية تقدير شخصية وليس قياساً موضوعياً فما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماماً عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن العناصر نفسها.
- 4- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك ما سيبحث مع ذاته عن العناصر الثلاثة المذكورة.

وتتحدد فاعلية الخوافز في تحقيق منفعة للفرد بعاملين:

- 1- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكلما أنفق الحافز مع نوعية الحاجة زادت الفاعلية.
- 2- مقدار الحافز يتناسب طردياً مع الفاعلية التي تحرك دافعية الفرد للحصول على هذه الخوافز. كما أن تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لا شك يتأثر بمقادير هذه العوائد⁽²⁾.

(1) محمد حريي حسن، مصدر سابق ص 187.

(2) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، بلا، 1986، ص 143.



ويمكن تقسيم مصادر الخوافز التي يمكن للفرد أن يحصل عليها في العمل الى خوافز كامنة في أداء العمل وخوافز خارجية. فالخوافز الكامنة في أداء العمل قد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل. فقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة للفرد. وقد تنبع الخوافز الكامنة في الأداء ليس من طبيعة أنشطة الأداء وسلوكه وإنما من نتائج الأجاز التي يحققها الفرد في العمل فكلاهما يمثل مصادر متعلقة بالأداء ذاته ويحتوى وطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد⁽¹⁾.

أما الخوافز الخارجية فهي التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الأجور والمكافآت والترقية. والظروف التي تؤدي بها العمل والجو العام للمناخ التنظيمي. وينتج عدد من الباحثين الى اعتبار الخوافز الكامنة في أداء العمل أكثر فاعلية في التأثير على الدافعية من الخوافز الخارجية⁽²⁾.

- نظرية العدالة Equity Theory:

ظهر افتراض جديد لعدد من النظريات السلوكية أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط. وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة. ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقياً يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد. وهذا المعيار الخلفي هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب ويجعل الذي يحصل على قدر أقل من حصته العادلة يشعر بالغبين والظلم وعليه فإن مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملاً مهماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. وبالنسبة فأن مدى الفارق بين العائد العادل (في تصور الفرد) والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل. فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل وبالعكس⁽³⁾.

(1) Gallbraith, J.& Cumings L. "An Ampirical Investigation of Motivational determinants of task performance. Interactive effects between" Instrumentality - Valance and motivation- Ability Organization of behavior and human performance, 1967, p.238.

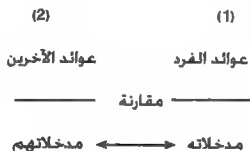
(2) Herbert, Theodore, T. "Dimensions of Organizational behavior" 2nd. ed. New York, Macmillan Publishing, 1977, p.(239).

(3) احمد صفر عاشور. مصدر سابق. ص.153.

وتعد هذه النظرية التي صاغها آدمز (1963) Adams أكثر النظريات قبولاً في هذا المجال وأكثرها أحكاماً.

ويرى (آدمز) أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات Inputs وهذه المدخلات تتضمن مثلاً المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل. ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج Out Comes قد تتضمن الأجور، التقدير والمكانة الاجتماعية والعوائد المرتبطة بحتوى العمل، الميزات المعطاة للأقدمية، التأمينات الصحية والاجتماعية⁽¹⁾.

وتفترض نظرية (آدمز) أن الفرد يقارن معدل عوائده الى مدخلاته مع معدل عوائد الآخرين الى مدخلاتهم على النحو الآتي:



فإذا زاد أحد المعدلين عن الآخر فإن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن العادل قد حدث وهذا سيولد لديه مشاعر توتر وأستياء. أما إذا تساوى المعدلان فإن الفرد سيشعر بالعدالة ثم الرضا⁽²⁾.

أن عدم العدالة الناتج عن زيادة المعدل (1) عن المعدل (2) ينتج مشاعر التأنيب والذنب في حين أن زيادة المعدل (2) عن المعدل (1) ينتج مشاعر الغين والظلم⁽³⁾.

وتفترض نظرية (آدمز) أن الحالة الأولى لعدم العدالة تتساوى مع الثانية من حيث أن كليهما تمانان اختلالاً في التوازن العادل لدى الفرد ومن حيث خلقهما لمشاعر توتر

(1) Drenth, Thierry, Williams & Dewolff (Edetors) "Hand book of work and Organizational Psychology" Norwich: John Wiley & Sons, 1984, p.159.

(2) Hellriegle, D & Solcum, J.R.W., "Organization of behavior", New Jersey West Publishing, 1977, p.141.

(3) احمد صقر عاشور، مصدر سابق، ص154.

واستياء لديه. أن هذا الخلل في التوازن يدفع الفرد الى محاولة إعادة توازنه. ويتم ذلك اما بحدوث تغيرات لدى الفرد أو بقيامه بفعل يؤدي الى انتهاء الاختلال غير العادل، فالتغيرات النفسية قد تتضمن مثلاً خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها هو أو تلك التي يحصل عليها الآخرون. أو قد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة بأشخاص جدد تحقق له المقارنة معهم التوازن والعدالة التي ينشدها. اما القيام بفعل ملموس أو تصرف فقد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد (مجهوده مثلاً) أو مدخلات الآخرين (بحثهم على العمل بجهد أكبر مثلاً) أو تغيير عوائد الفرد (بالمطالبة بعوائد أكبر مثلاً) أو تغيير عوائد الآخرين (بالمطابقة بعدم أحقيتهم بالعائد مثلاً) أو قد يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بعدالة العائد وذلك بالاستقالة من العمل(1)).

وتشير البحوث التجريبية التي أجريت على نظرية (أدمز) الى أن الكثير من تنبؤات هذه النظرية يتفق مع النتائج التجريبية التي أجريت في هذا المجال. فدراسة (ريشارد وزملائه) "Prichard & Others, 1970" تؤيد أن عدم عدالة العائد يسبب توتراً أو استياء لدى الفرد. ودراسة لفنتال وزملائه "Leventhal, Gerald, 1982" تؤيد افتراض أن حساسية الفرد للفجوة أكبر من حساسيته للحصول على عائد لا يستحقه(2)).

نظرية الحاجة الى دافعية الأجاز Need- Achievement Motivation

قدم "دافيد ماكلياند David C., McClelland" هذه النظرية التي ترى أن للفرد العديد من الدوافع التي تحرك وتوجه سلوكه. إلا أن الدافع الرئيس الذي يثير الانتباه ويركز عليه الفرد هو (الدافع الى الأجاز) الذي يمثل الفرق بين مستوى طموح "Aspiration Level" الفرد ومستوى أجازته الحقيقي. أي أن:

الدافع الى الأجاز - مستوى الطموح - مستوى الأجاز الفعلي

ويزداد هذا الدافع قوة كلما زاد الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأجاز الفعلي.

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الأنساني في المنظمات، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1982، ص155.

(2) Landy, F& Trumbo, D. "Psychology of Work behavior" (Home wood, The Dorsey press, 1980), p.77.

وبالعكس تنخفض قوة هذا الدافع كلما قل الفرق بين مستوى الأجاز المخطط (الطموح) ومستوى الأجاز الفعلي. على الا يكون ذلك الفرق او تلك المسافة في كلا الحالتين كبيرة جداً أو قصيرة الى حد بعيد بحيث يصبح معها أستحالة بلوغ مستوى الطموح، والوصول اليه. أو يكون فيها مستوى الطموح بشيء بسيط سهل النال. وعندما يقترب أو يتطابق مستوى الأجاز الفعلي للفرد مع مستوى طموحه فإن ذلك لا يعني أن دافع الفرد على الأجاز قد أشبع كلياً وأنه سيتوقف أو سيخمد. بمعنى آخر، ان ذلك لا يعني أن الفرد سيبستمر بالحفاظ على مستواه الأخير الذي وصل اليه بل انه سيعمل على تحريك مستوى طموحه، الى نقطة أعلى ما كان عليه في السابق. بالاعتماد على تجاربه وخبراته السابقة وعلى ما يمتلكه من قدرات وسمات فردية. وهذا يعني أن دافع الفرد على الأجاز يعتبر دافعاً مستمراً لا يتوقف عند حدود معينة⁽¹⁾.

وبضيف "مكليلاند" الى الرغبة في الأجاز حاجتين أخريين هما:

- 1- الرغبة في الانتماء، وهي الحاجة الى تشكيل علاقات شخصية مع الآخرين.
- 2- الرغبة في القوة والنفوذ. وتشمل الحاجة للسيطرة والتحكم في سلوك الآخرين. إذ يوجد أفراد ذوو ميول ورغبات في اتمام العمل بصورة جيدة، ويتميزون بحب المخاطرة والرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم⁽²⁾.

ويمكن تسليط الضوء أكثر على كل حاجة، بشكل تفصيلي، كما يأتي:

أولاً: المهتمون بالأجاز لهم أهداف معتدلة فيها خير، ويرغبون في السيطرة والعمل لوحدهم. وقد دلت البحوث التي قام بها مختلف الباحثين بأن الأفراد ذوي المستوى العالي من الأجاز يمتازون بخصائص أهمها:

- أ- انهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم فيها بعض التحدي.
- ب- يرغبون العمل على أنفراد بدلاً من العمل الجماعي.
- ج- يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة حول مستوى تقدمهم الوظيفي لتحقيق أهدافهم.
- د- يهتمون بما يؤدونه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامهم بأي عوائد مادية.

(1) محمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، مصدر سابق، ص145.

(2) سما سعد خير الله حسين الفضل أثر للنماذج الأخلاقية في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، ص56.



وقد اظهرت دراسات عديدة بوجود سببين أساسيين لظهور دافع الانجاز بقوة عند شخص معين دون الآخرين هما:

1- الاستغلال الشديد الذي تمتع به منذ الطفولة.

2- المكافآت التي حصل عليها من والديه على سلوكه المستقل.

ثانياً أما المهتمون بالانتماء فسيكونون حريصين على بناء علاقات ودية مع الآخرين بالعمل. إذ أكد "مكلياند" أن العاملين يحققون الرضا الوظيفي من خلال سعيهم لبناء علاقات قوية مع الآخرين داخل المنظمة لذلك فهم يحملون قيمة كبيرة للصادقات التي يقيمونها بالعمل.

ثالثاً: أما المهتمون بالفرد، فأنهم حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على مكانة في العمل. إذ أن الأفراد الذين يتمتعون بالقوة والنفوذ سيحققون الرضا والأشباع لحاجاتهم من خلال التأثير والسيطرة على الآخرين(1).

يتضح مما سبق وجود تشابه بين نظريتي "ماسلو" و "مكلياند" في بعض الحاجات كالخاجة الى تحقيق الذات والانتماء، إلا أن "ماسلو" رتب الحاجات هرمياً ولم يكن الأمر هكذا عند "مكلياند".

من الايجابيات التي يمكن أن نذكر لنظرية "مكلياند" ما يأتي:

1- توفر للمديرين فرصة حد رؤوسيههم على الارتقاء بمستويات طموحاتهم بعدما يتعرف

المدراء على طبيعة مستويات الانجاز الفعلي لرؤوسيههم.

2- تشخيص جوانب القوة والضعف في تلك المستويات.

3- وضع برامج التدريب والتنمية لرؤوسيههم لرفع وتطوير مستويات كفاءاتهم ومعالجة مواطن ضعفهم وتقرير جوانب قوتهم.

4- ذلك سيؤدي الى تحسين مستويات أدائهم الذي يكفل لهم بالنهاية تحريك مستويات طموحهم عندما تقترب منها او تتطابق معها مستويات انجازهم الفعلي.

وما يذكر في مجال المأخذ على النظرية هي أنها اهتمت بشكل متطرف بدافع الانجاز وأهملت دوافع أخرى تعتبر محركاً وموجهاً للعديد من أنماط الفرد السلوكية ونشاطاته.

(1) سما سعد خير الله حسين الفضل، المصدر السابق، ص57.

الإدارة التربوية

الفصل الثاني

- تعريف الإدارة.
- مفهوم الإدارة التعليمية.
- تطور الإدارة التربوية.
- نظريات الإدارة التربوية.
- مفهوم النظرية
- نظريات الإدارة التربوية
- أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.
- ثانياً: الإدارة كعملية اتخاذ قرار.
- ثالثاً: الإدار كوظائف ومكونات.
- عناصر الإدارة التربوية.
- المبحث الأول: التخطيط.
- المبحث الثاني: اتخاذ القرار
- المبحث الثالث: التنظيم
- المبحث الرابع: الاتصالات التنظيمية
- المبحث الخامس: الرقابة

الإدارة التربوية

أولاً: تعريف الإدارة

ليس هناك تعريف واحد شامل ومتفق عليه للإدارة، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب منها ما يأتي:

1- الحداثة النسبية لعلم الإدارة. فالاهتمام بالإدارة كعلم من بين العلوم التي تدرس في الجامعات، قد بدأ متأخراً مقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، ناهيك عن العلوم الطبيعية.

2- وجود أكثر من مدرسة في مجال الإدارة (كما مر سابقاً) لكل منها منهجها وتركيزها.

3- اتساع مدى الأنشطة التي تغطيها الإدارة، وتفاوت هذه الأنشطة من حيث أهميتها ودرجة تعقدها. إذ أن كل من الشخص الذي يرأس شركة ما وشخص مسؤول عن مدرسة ابتدائية صغيرة، ورئيس مصنع ينتج الورق، كلهم يمارسون الإدارة.

ونتيجة لذلك نجد أن هناك تعريفات كثيرة للإدارة تختلف في درجة نفعها وشمولها وكذلك في قيمتها من حيث توضيح مضمون الإدارة للقارئ.

وفيما يأتي نقدم بعض الأمثلة من التعاريف المتداولة للإدارة وذلك بهدف أن نبين للقارئ ما يأتي:

1- تباين درجة كل من الشمول والوضوح وكذلك ناحية التركيز والاهتمام.

2- أهمية النظرة الناقدة قبل قبول تعريف ما.

3- الالمام بالجوانب المختلفة للإدارة كمحصلة لكل من التعاريف مجتمعة.

وفيما يأتي مجموعة من التعاريف مع تعليق مختصر على كل منها:

1- عرفت الإدارة بأنها: إدارة العنصر البشري وليس الأشياء Management is Man-
agement of People, not things.

2- وعرفت الإدارة بأنها: "صنع القرار" Management is decision- making ولاحظ
من هذا التعريف أهمية اتخاذ القرار فجوهر جميع الوظائف الادارية ينطوي على اتخاذ
القرار.

3- وعرفت الإدارة بأنها: عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة
سلفاً Management is a process of organizing and employing resources to ac-
complish predetermined objectives . هذا التعريف يشير إلى أن ممارسة الإدارة والحكم
على فاعليتها يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها من قبل.

4- وعرفت الإدارة بأنها: عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة على مجهودات أفراد
المنظمة. واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحدد لها

Management is the process of planning organizing, Leading, and control-
ling the efforts of organization members and of using all other organizational
resources to achieve stated organizational goals¹

هذا التعريف يبرز جوانب متعددة للإدارة ببيان الوظائف التي يمارسها المدبرون. وهذه
الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة فجميع المدبرين يمارسون بدرجة أو
بأخرى هذه الأنشطة المترابطة لكي يحققوا الأهداف المرجوة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بأنها القدرة والسعي لتهيئة العناصر البشرية
والمادية وتوجيهها ومتابعتها نحو تحقيق الهدف المرجو.

ثانياً: مفهوم الإدارة التعليمية

في الواقع هناك مفاهيم ثلاثة شاع استعمالها عند الحديث عن الإدارة في التربية
والتعليم فمصطلح (Education) يعني التربية أحياناً والتعليم أحياناً أخرى ومنها ظهر
المصطلح (Education Administration) أي الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية إذ هما يعنيان

(1) Date, E. Management: theory and practice. 3rd. ed. McGraw- Hill. Tok 40. 1973. p.4.

في محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
1992، ص 17-18.

شيئاً واحداً. علماً أن كلمة (تربية) هي أوسع مجاًلاً وأكثر شمولاً من كلمة (تعليم) وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة. وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية، أما الإدارة المدرسية فأنها تتعلق بما تقوم به المدرسة لغرض تحقيق هدف ورسالة التربية بشكل عام وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل⁽¹⁾.

ثالثاً: تطور الإدارة التربوية

لم تظهر الإدارة التربوية علماً مستقلاً عن الإدارة العامة، إلا في عام 1946 عندما أخذت مؤسسة كلوج (W.K. Kello Foundation) بالاهتمام في إدارة المدارس العامة أو الرسمية Public Schools. حيث أسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح قدرت بتسعة ملايين دولار إلى الجامعات لدراسة الإدارة التربوية وتطويرها. وذلك منذ عام 1946 إلى عام 1959. وكانت هذه المنح محفزاً قوياً لقيام الجامعات بأجراء دراسات أساسية حول الإدارة التربوية بهدف التوصل إلى صياغة نظرية لها. ومن بين الجامعات التي حظيت بنصيب كبير من هذه المنح جامعة ولاية أوهايو وجامعة شيكاغو.

ويعد تشكيل مجلس الجامعات للإدارة التربوية (UCEA) في الولايات المتحدة الأميركية عام 1954 أحد المؤشرات الواضحة على تطور الإدارة التربوية. فقد أسهم هذا المجلس في تقديم وسائل التعاون المختلفة بين الجامعات بغية تحسين أعداد الإداريين في المدارس والإشراف على برنامج شامل للإشراف التربوي⁽²⁾.

وما ساعد على تطور الإدارة التربوية ظهور العديد من المؤلفات والكتب التي أسهمت في تعميق المفاهيم النظرية للإدارة وتوضيح مضامينها. فضلاً عن الدراسات الميدانية والتطبيقية والمجلات العلمية والدوريات المتخصصة في مجال الإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة. وما هيأته للدارسين والباحثين في الإدارة التربوية من فرصة لتطوير أنفسهم ونشر أبحاثهم ودراساتهم.

وقد بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية أول الأمر في الجامعات الأميركية حيث أعدت البحوث والدراسات الخاصة في هذا الميدان. وأخذت هذه البحوث والدراسات تتزايد عاماً بعد عام.

(1) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أسسها وتطبيقاتها، ط2، القاهرة، دار الكتب، 1984، ص 16.

(2) Daniel Griffiths, Administrative theory, New York. A pletoncentury, Corfits, 1959, pp.4-7/ في عباس عبد مهدي وآخر، مصدر سابق، ص 28-27.

وكان نتيجة ذلك أن أصبحت الإدارة علماً مستقلاً قائمة بذاته⁽¹⁾.

وقد تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة للعوامل الآتية:

- 1- أضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبار رجل الإدارة صاحب مهنة.
- 2- تركيز مهنة الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية وما إلى ذلك.
- 3- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.
- 4- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة.
- 5- الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة الجديدة للإدارة كالتكنولوجيا الحديثة، والظواهر السكانية، والعقائدية الأيديولوجية، والصراع في نظام القيم، والتفجر المعرفي وغيرها.
- 6- اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للإدارة⁽²⁾.

لقد اقتصر مفهوم الإدارة التربوية بشكله التقليدي على تسهيل عمل مدير المدرسة ومساعدة المعلمين على التكيف مع المناخ المدرسي وتمكينهم من القيام بتدريس المواد الدراسية للمتعلمين ومطابقتهم باستيعابها واتقانها. وقد فشل هذا المفهوم في تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين، ولم يؤكد أهمية التعاون وأثره في نجاح العمل المدرسي. وكان من المتوقع قيام مدير المدرسة بالمهام المعهودة إليه كافة وتأديتها على الوجه الأكمل.

ونظراً للتطورات الكبيرة التي طرأت على ميدان الإدارة التربوية وتغير مفهومها نتيجة لهذه التطورات، فلم تعد مهمتها مقتصرة على جانب واحد بل تعددت مهامها ووظائفها، وأصبحت تعني بتنفيذ السياسة التربوية وما ترسمه لها أجهزتها ذات الطابع السياسي التي تكون وظيفتها الأساسية رسم السياسة التي تنولى تنفيذها الأجهزة المختصة ذات الطابع الإداري. فضلاً عن اهتمامها بالعلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين. كما تضمنت الخطط والوسائل الكفيلة بتعليم الطلبة وتحقيق رغباتهم وأرضاء طموحاتهم وأقامة علاقات ودية مع المجتمع. واعداد اللوائح والتعليمات الخاصة

(1) إبراهيم عصمت مطاوع وأمنية أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية، ط1، القاهرة، دار المعارف، 1980.

ص 9-10

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص 18.

باختيار الموظفين وتشريع القوانين التي تحكم سير العملية التربوية بشكل أفضل وبما يتفق الأهداف التربوية⁽¹⁾.

نظريات الإدارة التربوية

مفهوم النظرية:

أن النظرية في الإدارة التربوية ما زالت في المهد وإن كان اهتمام الباحثين بها يتزايد ويعرفها مور (H.A. Moon) أنها مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة. وأكثر التعريفات ثقيلًا في الإدارة تعريف "هيربرت فيجل" "H. Fiegl" بأنها مجموعة من الفروض يمكن باستخدام المنطق الرياضي التوصل منها إلى مجموعة من القوانين التجريبية.

وتعد النظرية إطاراً مرجعياً يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلاً من تناثرها ويتوقف قبولها أو تعديلها على مدى إمكانية تطبيقها. كما أن التحكّم الرئيس للنظرية التربوية هو في مدى فائدتها وما تقدمه من تفسيرات للظاهرة الإدارية⁽²⁾.

وبالمعنى الكلاسيكي تعد النظرية فرضاً أو مجموعة فروض تمّ برهنتها بالتجريب ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر ولها القدرة على التفسير والتنبؤ واستبصار المعرفة الجديدة المحتملة بتطبيق المنطق الاستدلالي على مقدماتها الرئيسة المحققة لتصبح لها القدرة على الضبط والتحكم.

ويوجد اصطلاح مرادف لاصطلاح النظرية هو (النموذج) لأنه يمثل شكلاً من أشكال التعبير عن الافتراضات الخصبية للنظرية. فالنموذج شأنه شأن النظرية إذ هو تعبير رمزي للأطوار التصوري للنظر في مجال معين. بمعنى آخر فإن عبارة (نموذج) تسوي عبارة (إنشاء نظرية). أن النظرية في الإدارة التربوية يمكن أن تكون لها فائدة عملية عظيمة بطريقتين:

1. تستخدم كأداة للاستفادة من الخبرة.
2. تساعد على تنظيم وترتيب الخبرات طبقاً لأطوار تصوري⁽³⁾.

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله بالقاسم العرفي: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، منشورات جامعة فاروقنس، بنغازي، 1996، ص30.

(2) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، بلا عالم للكتب، القاهرة، 1984، ص77-89.

(3) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، بلا عالم للكتب، القاهرة، 1984، ص78.

معايير النظرية:

- 1- يقترح "جريفث" أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة:
1- كدليل عمل بمد الإداري بأسس ومبادئ يستخدمها في توجيه عمله.
- 2- دليل لجمع الحقائق بتحديد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.
- 3- دليل للمعرفة الجديدة بالتوصل إلى فروض قابلة للاختبار والكشف عن المعلومات الجديدة.
- 4- دليل لشرح طبيعة الإدارة بتفسير طبيعة المواقف الإدارية والقاء الضوء عليها.

مصادر بناء النظرية الإدارية⁽¹⁾:

يرى "طومس" المصادر الآتية للنظرية الإدارية:

- 1- تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية (انطباعات شخصية).
- 2- المسوح التي يقوم بها دراسوا الإدارة لبحوث ودراسات الباحثين الكبار في ميدان الإدارة.
- 3- الاستدلال العقلي، أي التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على المبادئ الصحيحة.
- 4- اقتباس نماذج نظرية من مبادئ الإدارة الأخرى.

نظريات الإدارة التربوية:

يعود الاهتمام بنظرية الإدارة التربوية إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (1954-1955) وقت انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التربوية وظهور مؤلف استخدام النظرية في الإدارة التربوية "لكولادارسي وجيزلز" وهما عالماً نفس اجتماعي. وقد أنشأ "جيزلز" أول نظرية في الإدارة التربوية باعتبارها عملية اجتماعية. وفيما يأتي توضيح لهذه النظرية:

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

1- نموذج "جيزلز":

ينظر إلى الإدارة من حيث البيئة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والامكانيات وتكاملها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي. الذي يتكون من عاملين:

(1) عبد الله بالقاسم، وعباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص70.

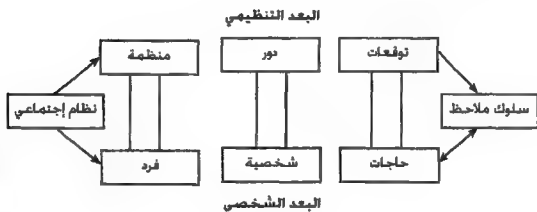
الأول: يتعلق بالمنظمات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها لتحقيق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعي. (البعد التنظيمي).

الثاني: الأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام. (البعد الشخصي) والسلوك الاجتماعي وظيفه هذين العاملين.

وتعني المنظمة عند "جيزلز" هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي. وتمثل الأدوار الجوانب الدينامية للوظائف في المنظمة. وتتحدد الأدوار من خلال توقعات الدور "Role expectation" وهي تمثل الالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها. وهي عند "جيزلز" تكاملية أي أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى المرتبطة بالمنظمة كما في العلاقة ما بين دور مدير المدرسة ودور المدرس.

أما الشخصية فيعرفها "جيزلز" بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة للأشياء بطريقة خاصة.

وفيما يأتي مخطط النموذج جيزلز موضح في الشكل (3) ⁽¹⁾ الآتي:



شكل (3)

نموذج "جيزلز" للإدارة كعملية اجتماعية

2- نموذج كوبا Guba⁽²⁾:

يرى "كوبا" أن علم الإدارة يمكن أن يُنظر إليه على أنه علم (إدارة السلوك الأنساني). وأن الوظيفة الرئيسة لرجل الإدارة تتمثل في القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك هما:

(1) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مصدر سابق، ص 82-81.
(2) عبد الله بالقاسم، وعباس عبد مهدين مغل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص

أ- القانونية أو التنظيمية.

ب- الشخصية.

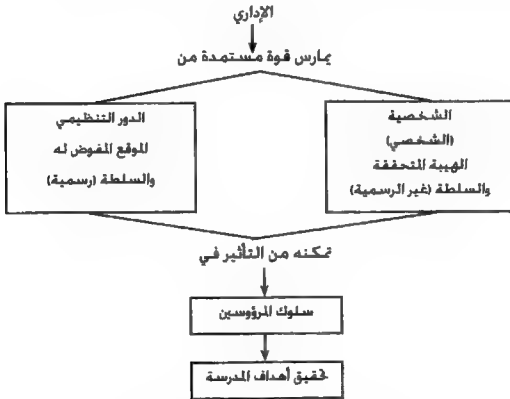
وذلك لأحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ومحقق للرضا النفسي. وينظر "كوبا" إلى الإداري على أنه يمارس قوة ديناميكية يفوضها له مصدران:

1. المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه.

2. المكانة الشخصية التي يتمتع بها.

ويمكن النظر إلى المصدر الأول على أنه يمثل السلطة الرسمية المفوضة إليه من السلطات العليا. أما المصدر الثاني للقوة فهو يتعلق بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضه. أن القوة الحقيقية للإداري تتجلى عندما يحظى بتوازن المصدرين من القوة معاً القوة الرسمية التي يحظى بها المديرين كافة والمفوضة لهم. مع قوة الشخصية المؤثرة التي قد لا يحظى بها دائماً بعض رجال الإدارة.

وفيما يأتي شكل (4) يوضح نموذج "كوبا" للعلاقات الداخلية للإدارة:



شكل (4) يوضح نموذج "كوبا" للعلاقات الإدارية الداخلية

ويرى «كوبا» انه قد يحدث تعارض بين الدور والشخصية الذي يمثل «قوة طردة» سلبية تعمل ضد المنظمة وتماسكها. ولكن بالمقابل توجد قوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم السائدة في المنظمة هي أيجابية وتعمل على المحافظة على النظام.

وفي هذا الشأن يميز «كوبا» بين أنماط ثلاثة للإدارة هي:

1- النمط التنظيمي: الذي يتميز بمركزية السلطة على حساب الأفراد العاملين إذ هو يؤكد على أتباع القواعد والتعليمات لتحقيق الهدف بمراعاة مصلحة المنظمة فوق مصلحة العاملين.

2- النمط الشخصي: المتميز بالمركزية السلطة ومراعاة العلاقات الانسانية بين العاملين لتحقيق رضاهم. باتباع الحد الأدنى من التعليمات والقواعد. وبهذا فهو يضع مصلحة الأفراد وسعادتهم فوق مصلحة المنظمة.

3- النمط التوليفي: الذي يتوسط الموقفين السابقين بتركيزه على الموازنة بين تحقيق مصلحة وأهداف كل من المنظمة والعاملين وأشباع حاجاتهم الشخصية⁽¹⁾.

3- نظرية "تالكوت بارسوتن" T. Parsons (2):

مبنى نظرية بارسوتن أن الإدارة التربوية متفرعة من المجتمع الكبير. وتقوم نظريته على أربعة أمور رئيسة هي:

1. التأقلم والتكيف: Adaptation مع مطالب البيئة الخارجية.

2. إنجاز الهدف: Goal Achievement بتحديد حقيقه بالوسائل المتاحة.

3. التكامل: Integration بين أعضاء المنظمة التربوية بالتنسيق بين أدوارهم وتوحيدهم.

4. الديمومة: استمرار المنظمة على كسب التأييد لها والتفافها حول القيم والمبادئ التي تقوم على أساسها أهداف المنظمة.

وينظر "بارسوتن" إلى التنظيمات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتكاتف القوى وخدمة وتحقيقاً للأغراض الجماعية.

ويميز "بارسوتن" بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسة في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية هي ما يأتي:

(1) محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية. مصدر سابق ص 86-85.

(2) المصدر السابق، ص 88.

- 1- المستوى المهني أو الفني Professional Level: وتتعلق مهام أعضاء هذا المستوى بأداء الواجبات والأعمال الفنية كما في المعلمين في المدارس.
 - 2- المستوى الإداري Managerial Level: وتتعلق مهامه بالتنسيق والوساطة بين مختلف أقسام المنظمة.
 - 3- مستوى المصلحة العامة Public Interest Level: وهو ما يربط النظام الاجتماعي الخارجي.
- ويذكر "بارسوتر" أن العلاقة بين المستويات الثلاث هي علاقة تبادلية باستمرار.

ثانياً: الإدارة كعملية إتخاذ قرار:

يرى "جريفث Grifffths" أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات. وكذلك "هربرت سيمون" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة أساساً على عملية إتخاذ القرار.

نموذج "جريفث" لإتخاذ القرار:

بنيت نظرية "جريفث" في الإدارة على الافتراضات الآتية:

1. الإدارة هي سلوك علم يوجد في كل تنظيم.
 2. الإدارة عملية توجيه وضبط حياة المنظمة الاجتماعية.
 3. الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية إتخاذ القرار لتتم بصورة فعالة.
 4. العمل الإداري يتم مع جماعة تربطهم علاقات وليسوا منفردين.
- وقد سبق تناول موضوع القرار في الفصل الثاني/ المبحث الثاني من هذا المؤلف ويستحسن الرجوع اليه.

ثالثاً: الإدارة كوظائف ومكونات:

1- نظرية "سيرز Sears"

- يعد من الرواد الذين درسوا الإدارة التربوية دراسة موسعة ونشر كتابه المعروف سنة 1950 إذ حلل فيه العملية الإدارية إلى عناصر رئيسة هي:
- 1- التخطيط Planning: ويقصد به "سيرز" التهيؤ والاستعداد لإتخاذ القرار.
 - 2- التنظيم Organization: يعني وضع القوانين موضع التنفيذ.

- 3- التوجيه Directing: وهي تتضمن توجيههاً مزدوجاً للسلطة والمعروفة معاً.
- 4- التنسيق Co. ordination: أن تعمل جميع العمليات الإدارية وعناصرها في جناس ونسق ووحدة في الجهد، بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- 5- الرقابة Controlling: وهي عملية قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة.

2- نظرية المكونات الأربعة

يرى «هالين Halpin» أن الإدارة سواء كانت في التربية أم في الصناعة أم غيرها تتضمن أربعة مكونات هي:

- 1- العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.
- 2- المنظمة الرسمية Formal Organization: تتمثل بالتنظيم الهرمي للسلطة وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات وتوصيف الوظائف.
- 3- مجموع الأفراد العاملين Work Group: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة. ويتم اختيارهم بحسب كفاءتهم المهنية المطلوبة في المنظمة.
- 4- المدير أو القائد The Leader: العامل على توجيه المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

3- نظرية الأبعاد الثلاثة:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تتحدد منها النظرية:

- 1- الوظيفة: فحد هذه النظرية أن للوظيفة ثلاثة عوامل هي:

- أ- المحتوى Content: وهو يقوم على أربعة جوانب رئيسية هي:
 - تحسين الفرص التعليمية.
 - توفير وتطوير العاملين.
 - توفير الأموال والتسهيلات الضرورية.
 - الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع.

- ب- العملية Process: فإن النظرية تقدم أربعة أبعاد رئيسية هي:

- فهم المشكلة ودراسة أبعادها.
- فهم علاقة المشكلة بالمجتمع.

- إتخاذ القرار وتنفيذه.

- المتابعة.

أن هذه الأبعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمني معين يمكن تصنيفه إلى ماضي وحاضر ومستقبل⁽¹⁾.

رابعاً: أنواع الأدارات:

ان كلمة مدير تعني أي شخص مسؤول عن مرؤوسين وموارد تنظيمية أخرى. كما تم ذكره سابقاً. وبناء على ذلك يمكن التمييز بين عدة أنواع من المديرين ذوي المهام والمسؤوليات المتباينة.

وهناك طريقتان لتصنيف المديرين وهما:

1- المستوى في المنظمة.

2- نطاق الأشراف أو مدى الأنشطة المسؤولين عنها.

وفيما يأتي بيان لأنواع المديرين وفقاً لكل من هاتين الطريقتين⁽²⁾.

1- على أساس المستوى الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المديرين وهم: (أ) خط الأشراف الأول، (ب) والإدارة الوسطى، (ج) والإدارة العليا.

أ- خط الأشراف الأول أو الإدارة الأشرافية: وهو يطلق على أدنى مستوى يكون فيه الشخص مسؤولاً عن أعمال الآخرين ويمثله في الإدارة التربوية مديرو المدارس والمعاهد وموظفو مديريات التربية من الإداريين حيث يقومون بممارسة العمل بشكل مباشر مع المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء أمورهم ومن لهم علاقة بالعمل التربوي. ويكون مدير المدرسة والعاملون معه الوجه المباشر للعمل الإداري التربوي من خلال الأشراف اليومي المتواصل على توجيه وتنفيذ الأعمال والواجبات. وبشكل المدير أخر حلقة في الهيكل التنظيمي وأهميته تكمن في دوره المؤثر المباشر في تنفيذ السياسة التربوية على مستوى المدرسة التي يديرها وذلك في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والامكانيات بحسب ما يتطلبه العمل التربوي في المدرسة. ومتابعة العاملين كافة في مدى تنفيذهم لواجباتهم واستخدامهم للموارد المادية التي تساعدهم في تحقيق الأهداف العامة للتربية.

(1) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص 102-89.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص 28-25.

ب- **مدير الإدارة الوسطى:** يمكن ان يشتمل تعبير الإدارة الوسطى على أكثر من مستوى في المنظمة. ويقوم مدير الإدارة الوسطى بتوجيه أنشطة المديرين في المستويات الأدنى واحيائاً العاملين الذين يقومون بالتنفيذ أيضاً. وهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا ومستوى الأشراف على تنفيذ العمل بصورة فعلية وهي تتولى مسؤولية وضع الخطط قصيرة المدى للمجالات التي تتولى الأشراف عليها. وكذلك القيام برسم السياسة التنفيذية التي تضمن تحقيق أهداف الخطط الفرعية. ومتابعة تنفيذ الإجراءات وتقويمها. وكذلك أعداد التقارير عن نشاطات المؤسسة والعاملين فيها⁽¹⁾. وتتمثل المسؤولية الأساسية كمديري هذا المستوى في توجيه الأنشطة التي تؤدي إلى تطبيق سياسات منظماتهم. وفي تحقيق التوازن بين مطالب رؤسائهم وطاقات مرؤوسيهـم.

ج- **مدير الإدارة العليا:** وعادة ما يضم هذا المستوى عدداً محدوداً من المديرين وتعتبر الأداة العليا مسؤولة عن أداة المنظمة ككل. وهي تقوم بوضع السياسات وأرشاد وتوجيه تفاعلات المنظمة مع بيئتها. ومن المسميات الشائعة في هذا المستوى (المدير العام) (رئيس مجلس الإدارة) (نائب الرئيس) غير أنه ينبغي معرفة أن المسميات الفعلية تختلف من منظمة لأخرى ولا تعتبر قاعدة صحيحة لتحديد موقع الوظيفة في الإدارة العليا⁽²⁾. بشكل عام هي تمثل القيادة التربوية في المجتمع لكونها المسؤولة عن أحداث التغيير والتطوير والتجديد على الأساليب المستخدمة في العمل والأهداف المرسومة لها.

2- على أساس مدى أو نطاق الأشراف:

وفقاً لهذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين من المديرين وهما: المديرين الوظيفيون Functional Managers والمديرون ذوي المسؤولية العامة أو الشاملة General Manager. وبالنسبة للإدارة التربوية يمكن النظر إليها على مستوى الدولة ممثلة بوزارة التربية أو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوصفها الجهة العليا المسؤولة عن إدارة شؤون التعليم. وتوجد ضمن الوزارة إدارات عامة لها وظائف إدارية وقيادية متخصصة.

خامساً: المستوى الإداري والمهارات⁽³⁾:

يقوم المديرين في كل المستويات بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ولكنهم يختلفون من حيث ما يخصصونه من وقت في ممارسة كل من هذه الأنشطة. ويتوقف بعض هذه الاختلافات على نوع المنظمة التي يعمل بها. كما يتوقف على نوع العمل الذي يقوم به.

(1) عبد الله بالقاسم العرض وعباس عبد مهدي. مدخل إلى الإدارة التربوية. مصدر سابق. ص 53-52.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق ص 27-26.

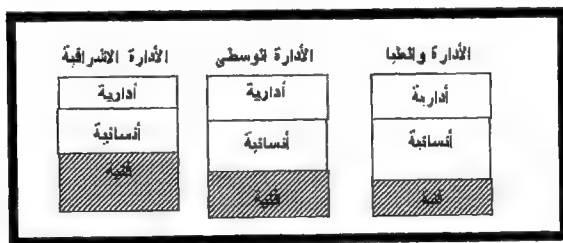
(3) المصدر السابق. ص 28-27.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية من المهارات وهي: المهارات الفنية Technical، والأنسانية Human، والإدارية Managerial. وجميع المديرين يحتاجون إلى الثلاثة معاً.

وتتمثل المهارة الفنية في استخدام الإجراءات والأساليب والمعرفة المتعلقة بمجال معين من المجالات المتخصصة. فالطبيب والأستاذ والمهندس والمحاسب لديهم مهارات فنية في مجالاتهم. وتعتبر المهارة الأنسانية عن القدرة على العمل الآخرين والقدرة على تحفيزهم سواء كانوا أفراداً أم جماعات. أما المهارة الإدارية فهي تعبر عن القدرة على تنسيق وأحداث التكامل بين جميع مصالح وأنشطة المنظمة. ويتضمن ذلك قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل. وفهم علاقات الاعتمادية المتبادلة بين أجزائها. وتوقع ما يحدثه التغير في أي من أجزاء المنظمة من تأثير على الأجزاء الأخرى وعلى المنظمة ككل.

وعلى الرغم من حاجة المديرين جميعهم إلى المهارات الثلاث فإن أهميتها النسبية تتوقف أساساً على مرتبتهم أو درجتهم في المنظمة فالمهارة الفنية تكون ذات أهمية قصوى في المستويات الأدنى. أما المهارة الأنسانية فأنها تعتبر مهمة للمديرين في جميع المستويات.

ويبدو أن الأهم ما في الأمر هو مقدرة الإداري على إطلاق المهارات الفنية لرؤوسه فهو أكثر أهمية من مهارات المدير الفنية الخاصة به. هذا وأن أهمية المهارة الإدارية تزداد كلما ارتفع مستوى الشخص في الهرم التنظيمي. كما هي موضحة في الشكل الآتي (1).



شكل (5) شكل توضيحي بين للمهارات النسبية التي يتطلبها الأداء الفعال في المستويات الإدارية المختلفة

سادساً: العلم والتطبيق في الإدارة:

في كثير من الأحيان تثار تساؤلات حول طبيعة الإدارة، وهل هي علم أم فن؟ أن الإدارة يمكن النظر إليها كمهنة- مثل مهنة الطب والمحاسبة والهندسة والمحاماة- وكلها تستخدم المعرفة المنظمة والعلم وتطبيقه في ضوء الواقع العملي لتحقيق نتيجة مطلوبة.

فالتطبيق يمثل استخدام العلم في تصميم حلول لمشاكل عملية. وهناك ارتباط وثيق بين جانبي النظرية والتطبيق أو العلم والفن في كل مجال من المجالات المتقدمة بما فيها الإدارة إذ أنهما مكملان وليسا بديلين لبعضهما: فالدبير الذي يدير مدرسته دون أن يعتمد على نظرية معرفية إنما يعتمد على الحدس وان احتمال نجاح قراره يتوقف على الصدفة. وفي الوقت ذاته فإن المعرفة والمبادئ النظرية المجردة لا تكفل بالضرورة التطبيق الناجح إذا لم يكن في استطاعة المدير معرفة كيفية تطويرهما مع الواقع العملي.

أن جانب الفن يتجلى في المهارة والكفاءة في اختيار المبدأ الذي يتعلق بالموقف أولاً ثم تطوير أو تعديل هذا المبدأ بما يتناسب وظروف الموقف ثانياً بما يحقق أفضل نتيجة ممكنة⁽¹⁾.

وما يؤكد أن الإدارة علم له أسسه ومبادئه هو اعتمادها خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم واعتمادها على الدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الانسانية وعملية اتخاذ القرارات. وأن الإدارة تنصف بكونها علم بقدر ما تضيفه هذه الصفة على العلوم الانسانية الأخرى⁽²⁾.

ما تقدم يمكن استنتاج أن العلم والفن غير متناقضين وأن المدير الناجح هو الذي يلم بالاثنتين معاً إذ ينبغي عليه أن يلم بالمبادئ والأسس العلمية للإدارة، وأن يعرف بما يمتلك من مهارة شخصية وكفاءة كيف يطوع تلك الأسس والمبادئ العلمية بما يتناسب مع الموقف لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

سابعاً: عناصر الإدارة التربوية:

لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد الوظائف أو العناصر الإدارية، فقد حددها (فايول Fayol) التنظيم Organization، والتخطيط Planning، والأمر Command، والتنبؤ Control. كما حدد (جوليك Gulick) عناصر الإدارة بالتخطيط والتنظيم وتوفير المال أو

(1) نفس المصدر السابق ص 29.

(2) عبد الله بالقاسم العرفي وعباس عبد مهدي. مدخل إلى الإدارة التربوية. مصدر سابق ص 31.

التوظيف Staffing، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير Reporting، ووضع الميزانية، في حين حددها دروكر (Drucker) بما يأتي: تحديد الأهداف، التنظيم، التحضير للاتصال، تحليل أداء المنظمة وتنمية العاملين⁽¹⁾.

ولكن وفي ضوء ما ذكره علماء الإدارة يمكن تحديد عناصر الإدارة الغريبية بما يأتي:

المبحث الأول

التخطيط The Planning

في هذا المبحث نتناول المفاهيم والمبادئ الأساسية للتخطيط بقصد بيان فوائده ومشاكله والمراحل التي يمر بها.

أولاً: مفهوم التخطيط:

عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة. أو هو عبارة أخرى عملية ترتيب الأولويات في ضوء الأمكانيات المادية والبشرية المتاحة⁽²⁾. ويمكن النظر إلى التخطيط من زاوية التفكير المسبق لتنفيذ العمل.

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط من الأنشطة ويتطلب القيام به بنجاح تحليل البيانات عن الماضي وأخذ قرار في الحاضر وتقييم المستقبل.

ثانياً: أغراض التخطيط وطبيعته: Purposes and Nature of Planning

يحتاج كل من الأفراد والمنظمات إلى التخطيط. فالتخطيط هو العملية الأساسية التي نستخدمها لاختيار أهدافنا وتحديد كيفية تحقيقها. وتجلى أغراض التخطيط فيما يأتي:

- 1- تنسيق أنشطة المنظمة وتوجيهها إلى أهداف محددة متفق عليها. وأن السلوك العشوائي Random Behaviour يعد البديل لعملية التخطيط لأنه وكما هو معلوم أن الأنشطة بدون تخطيط لتنسيقها تتضارب وتنحو منحى شتى بعيدة عن الهدف.
- 2- يوفر التخطيط درجة من الرشد والنظام في المنظمة أكبر مما قد يوجد بدونها. ففي

(1) المصدر السابق نفسه، ص 39.

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصدر سابق، ص 253.

غيبة التخطيط تكون تصرفات المدير عبارة عن ردود أفعال Reactions للمواقف والمشكلات التي تستجد. أما التخطيط فيسمح له بأخذ المبادرة Initiation في خلق مواقف تستفيد منها المنظمة.

3- التخطيط يساعد المدير في تشكيل ورسم مستقبل منظمته بدلاً من أن يظل مقيداً بسبل لا ينتهي من المشكلات اليومية. فالخاصية الأساسية للتخطيط هي تعلقه بالمستقبل.

وهناك بعض الخطوط العامة التي يمكن للمدير أن يسترشد بها لمعرفة الفترة الزمنية المستقبلية التي ينبغي أن يخطط لها وبإمكاننا أن نجملها بما يأتي:

1- مبدأ الالتزام Commitment Principle : فتطبيق خطة ما يترتب عليه التزام المنظمة باتباع تصرفات معينة خلال مدة معينة. وبالتالي فإن الخطة ينبغي أن تغطي فترة زمنية تسمح بالرؤية المستقبلية لدى إمكانية استخدام إمكانيات المنظمة خلالها(1).

2- المرونة Flexibility: هي أن تسمح الخطة بأجراء بعض التعديلات عليها وذلك عندما تكون الخطة غير متطابقة مع الواقع العلمي ذلك لأنه من المتعذر أن تُعرف الاحتمالات المستقبلية بدقة. إذ أن التخطيط يسعى وراء هدف غير ثابت (ديناميكية) لذلك فإنه بعد وضع الخطة موضع التنفيذ تجري مراجعتها لتحديد مدى فاعليتها. (في الواقع) مما يؤدي إلى إدخال بعض التعديلات عليها أو وضع خطة بديلة.

2

3- من الطبيعي أن توضع الخطط العامة أولاً (في المستويات الإدارية الأعلى) ثم تليها الخطط الفرعية (في المستويات الإدارية الأدنى) فكلما كانت الخطة أعلى تنظيمياً توغلت أكثر في المستقبل . فالمدير العام مثلاً يخطط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. بينما يهتم مدير المدرسة بالأهداف الحاضرة الآنية.

ثالثاً: مزايا التخطيط

يحقق التخطيط عدداً من المزايا منها ما يأتي:

1- يساعد التخطيط على التنبيه بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ ووضع الحلول لها مقدماً قبل الوقوع في المشكلة.

2- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف والمهام اللازمة للقيام بها لتحقيق الأهداف. ولكي

(1) أحمد فهمي جلال مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، بلا، 1991، ص 145-143 في محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص 175-174.

يتم وضع أهداف واقعية Realistic يجب تحديد الأهداف بدقة ودراسة الظروف والامكانيات المتاحة للمنظمة وإلا فإن الأهداف تكون غير واقعية ويصعب تحقيقها إذ أن الهدف المحدد جيداً بقيقاً يعد نصف الأجاز an Objective Well Specified is Half Achieved.

3- يساعد التخطيط على تحديد المهام والمسؤوليات لتحقيق الهدف. كما أنه يساعد على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل ما يؤدي إلى استثمار الجهود وضمان القيام بالمهام التي لها علاقة مباشرة بالهدف فقط⁽¹⁾.

4- يساعد التخطيط على تدبير الموارد والامكانيات سواء كانت بشرية أم مادية ما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.

5- يساعد التخطيط على بقاء المنظمة ونحوها واستمرارها ذلك أن التخطيط للمستقبل يمكن المنظمة من أن تتماشى مع الظروف المستقبلية وبهذا يضمن بقاها وأستمرارها ونموها.

رابعاً: الخطوات الأساسية للتخطيط

يحقق التخطيط عدداً من المزايا منها ما يأتي:

(1) **تحديد الهدف:** من المهم جداً تشتت الجهود والموارد. وهناك بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في الأهداف لكي تكون مفيدة للتخطيط ومنها ما يأتي:

1- **تحديد الهدف:** واقعياً Realistic بمعنى أن يكون نابعاً من امكانيات وظروف وبيئة المنظمة وقابلاً للتحقيق.

2- أن يكون الهدف محدداً بصورة كمية وليس شعارات خيالية إذ يجب التعبير عن الهدف بشكل كمي يعني يكون هدف المدرسة تحقيق نسبة نجاح أعلى في السنة القادمة بمقدار (15%) أعلى من السنة الحالية. وهكذا.

3- أن تكون أهداف المنظمة متكاملة وكل منها يؤدي إلى تحقيق الآخر وليست متعارضة⁽²⁾.

(2) ترتيب الأولويات.

(3) التنبؤ باحتمالات المستقبل.

(1) أحمد فهمي جلال. مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال. مصدر سابق، ص 145-143 في محمد عبد الله عبد الرحيم. مصدر سابق، ص 175.

(2) أحمد فهمي جلال. للرجع السابق، ص 160. في محمد عبد الله عبد الرحيم. مرجع سابق، ص 181.

4) الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للامكانيات المادية والبشرية والظروف البيئية والاجتماعية.

5) الواقعية بمعنى مراعاة الامكانيات والظروف والواقع.

6) المتابعة التي تتم من خلال التنفيذ.

7) التقييم والتقييم: بتحديد نقاط القوة والضعف وتجنب المعوقات مستقبلاً⁽¹⁾

خامساً: بعض أساليب التخطيط :

لقد تم تطوير عدد من الأساليب الفنية والتي من شأنها خدمة التخطيط الإداري في أي مجال كان. ومن أكثر الأساليب نبوغاً هو أسلوب (تقييم ومراجعة البرنامج Program Evaluation and Review Technique) وهو ما يعرف بطريقة (بيرت) PERT وهي مختصر تسمية الأسلوب، الذي ظهر نتيجة الحاجة إلى دخول مرحلة جديدة من مراحل الإدارة والتنظيم هي المرحلة التي عرفت باسم مرحلة (التحليل الإجرائي) (Operational En-gineering) وقوام هذه المرحلة هي اعتماد الإدارة التي تستهدف الوصول إلى أقصى نتائج يمكن عن طريق تحليل العملية الإدارية إلى مقوماتها وعناصرها، وعن طريق تنسيق تلك العناصر أو العمليات المختلفة في الزمان والمكان تنسيقاً رياضياً كاملاً⁽²⁾.

- طرائق التحليل الإجرائي⁽³⁾:

1- التحليل الإجرائي أو الهندسة الإجرائية مسميات لمنهج واحد يضم طرائق عديدة، هدفها (عقلنة القرارات Rationalization of Decisions) أو (برمجة القرارات Program-tion of decision) وقوام هذه البرمجة مراحل أربع:

أ- أدراك الأهداف وتحديد (قياساً مع الوظيفة المطلوبة).

ب- البحث عن الحلول المختلفة التي تمكننا من بلوغ تلك الأهداف.

ج- تقويم كل حل استناداً إلى تقرير كلفته وفائدته.

د- عرض النتائج للتمكن من إتخاذ القرار الأفضل في ضوء ما تم من دراسة لكل حل أو بديل.

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله بالقاسم، مصدر سابق، ص 41.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص 187.

(3) عبد الله عبد الدايم، الثورة التكنولوجية في التربية العربية، دار العلم للملايين ط2، بيروت، 1978، ص 252-232.

2- هذا التحليل الإجرائي ينتمي إلى منهج علمي واسع يصدر عنه هو المنهج المعروف باسم منهج تحليل النظم (Systems Analysis) وأهم معاللة ما يأتي:

أ- منهج تحليل النظم منهج (كلي) يعني بتطبيق الأبحاث المنطقية المنهجية على مسائل الحياة العلمية.

ب- يعني بتحليل الواقع إلى عناصره ومقوماته الأساسية لوضع (نماذج Models) تبين العلاقات القائمة بين هذه العناصر.

ج- يؤكد على المظاهر والأحداث التي نشق من الخصائص الكلية للنظام قبل أن يؤكد على العناصر والأجزاء. ومن صفاته أنه لا قيمة للعناصر عنده إلا في إطار الكل الذي تنسب إليه، وأي تعديل أو تأثير في أي عنصر ينبغي أن ينظر إليه من خلال انعكاس ذلك التعديل أو التأثير على جملة العناصر (جملة النظام) التي ينتسب إليها.

د- ولما كانت النظم موجودة في كل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية كان من الطبيعي أن يتناول منهج النظم شتى الميادين:-

- فهناك الكيان العضوي الذي يمثل أبرز مثال على النظام والذي يتكون من أجزاء مترابطة تؤلف كياناً أو نظاماً معقداً. لذا كان هذا مجالاً لدراسته من ميادين اختصاص مختلفة (أطباء- علماء نفس- علماء أنثروبولوجيا... الخ)⁽¹⁾.

- وهناك "النظم الاقتصادية" التي شاع فيها استخدام هذا المنهج.

- وهناك "النظم الاجتماعية" التي كانت مسرّحاً لتطبيق هذا المنهج على نحو ما فعل (تالكوت بارسونز Talcotte. Parsons) وسوروكين Pitrin Sorokin وغيرهما حين وضعاً نماذج لدراسة السلوك الاجتماعي. درساً من خلاله العلاقات الاجتماعية ضمن سياق (نظام) يضم شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم.

3- أهم طرائق التحليل الإجرائي: طريقتان غداً لهما شأنهما الخاص في التربية، هما طريقة بيرت PERT -كما ذكرنا في أول الموضوع- من جهة وطريقة "دلفي Delphi" من جهة أخرى. كما أن هناك طرقاً منتسبة إلى التحليل الإجرائي أهمها:

أ- طريقة "شجرة السداد" وتأتي تسميتها من كونها تتبنى في النموذج الذي ترسمه شكل الشجرة ذات الفروع والأغصان.

(1) عبد الله عبد الدائم، الثورة التكنولوجية في التربية العربية، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، 1978، ص252-232.

ب- طريقة "الميزانية المبرمجة" (P.B.S) وهي طريقة هامة في تطوير الميزانية هدفها الربط بين الأهداف والبرامج والأموال المخصصة لها.

ج- طريقة "تحليل الكلفة والفعالية" Cost -Effectiveness analysis.

8- طريقة المحاكاة Method of Simulation: وهي طريقة تمتاز باتساعها ومرونتها لما تيسره لها الحاسبات الالكترونية خاصة وقوامها أن تدرس نتائج مجموعة من الأعمال والقرارات استناداً إلى نظام أبسط وأقرب إلى الفهم والأدراك من النظام الواقعي الذي ستطبق عليه.

3-1 طريقة "بيرت PERT" أو طريقة "الدرب الحرج":

وصف الطريقة:

يمكن وصفها بإيجاز كما يأتي:

1. طريقة من طرق الإدارة هدفها تحديد وتنظيم ما ينبغي أن تقوم به لتحقيق أهداف معينة في زمن معين.
2. طريقة تساعد على اتخاذ قرارات غير أنها لا تتخذ قرارات.
3. طريقة تقدم معلومات أحصائية عن مقدار الشك الذي يصاحب القيام بالعديد من المهمات التي تتطلبها أي إدارة.
4. طريقة هدفها جلب انتباه الإدارة إلى:

2

- المشكلات الكامنة الخفية (الدروب الحرجة) التي تتطلب حلولاً.
- أساليب العمل التي يمكن أن تيسر احترام الفترات الزمنية المحددة. هذا وبالأمكان تطبيق هذه الطريقة على كل مشروع أنساني وتربوي يحتاج إلى تحضير ومراقبة مثل تخريج عدد الطلاب.
- تعديل مناهج مدرسية أو تنظيم نقل الطلاب أو وضع خطة تربوية عامة ... الخ⁽¹⁾

3-2 طريقة "دلفي Delphi":

أ- أهم صفات الطريقة:

- 1- قوام هذه الطريقة أن نرسل استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء حول موضوع معين. وعلى ضوء الأجوبة التي نلقاها نضع أسئلة جديدة. ونعيد العملية على

(1) عبد الله عبد الدايم، الثورة التكنولوجية في التربية العربية، مرجع سابق، ص 251-252.

هذا النحو عدة مرات (أربع مرات) علماً أن الذين يستجيبون في هذه الطريقة يجهل بعضهم بعضاً مما يفسح المجال لنقل آراء مختلفة اليهم حول احتمال حدوث حادثة في المستقبل أو حول نتائج حدوث هذه الحادثة. وهكذا بالأمكان أن يعاد تقويم الآراء بهوء في ضوء حقائق جديدة وحجج جديدة. وتدل التجارب بأنه حين تكرر الأسئلة والأجوبة (بعد تعديلها وتصحيحها) لأربع مرات. يحصل تحسن في صواب الرأي بمقدار (20%) تقريباً. وحصلة الاختبار الدلعي لاثثة من الحوادث أو الاتجاهات المقبلة مصحوبة بحكم مشترك حول احتمال وقوعها أو احتمال عدم وقوعها خلال فترة معينة.

2- من الطبيعي أن يحدث أن تحقق إحدى الحوادث التي تم التنبؤ بها. ما قد يؤدي إلى تغيير في أماكن حدوث الحوادث الأخرى. كان ينتفي احتمال تحقيقها إطلاقاً. أو يصبح أقل أو أكثر ما كان. ولهذه الغاية لجأ واضعوا الطريقة إلى وضع ما يسمى بمصفوفة التفاعلات لغرض تقدير التداخل المحتمل للأحداث المقبلة.

3- هدف الطريقة هذه الحصول على آراء الخبراء بشكل منهجي ومنظم وهي بالتالي تطبق في كل حالة تحتاج فيها سياسة أو خطة ما إلى أن تستند إلى رأي سديد. لهذا كان مجال استخدامها واسعاً في كل العمليات التي تتصل باتخاذ قرارات معينة.

4- أن الطريقة التقليدية للحصول على رأي مجموعة من الخبراء هي طريقة اللجان والناقشات الحرة المفتوحة للتوفيق بين الآراء والاتجاهات المختلفة للخبراء. أما طريقة (دلعي) فتصل إلى الرأي المشترك للخبراء عن طريق الاستقصاء الذي يجرى بطريقة معينة. وبهذا تلغي هذه الطريقة اللجان والنزوع إلى الأخذ برأي الأغلبية أو الأكثر نفوذاً وتلغي أثر الاقناع المصطنع.

ب- مجالات تطبيق طريقة دلعي في التربية وفي التخطيط التربوي⁽¹⁾:

1- يتضح مما سبق أن هذه الطريقة يمكن أن تطبق على جميع مراحل التخطيط التربوي وعلى جميع مستوياته المختلفة: المستوى المركزي المستوى المحلي مستوى المؤسسات نفسها. ومن الممكن أن يطبقها مدير تربوية في محافظة ما أو أن يطبقها جهاز التخطيط التربوي في الوزارة. ومن الممكن تطبيقها في اعداد برنامج لأبنية مدرسية. أو برنامج لإنشاء جامعة. أو خطة لتعديل المناهج. أو خطة لاصلاح الكتب.

(1) عبد الله عبد الدائم التخطيط التربوي. أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية. الطبعة الثانية. 1972. ص. 68.

المبحث الثاني أخذ القرار Decision

أولاً: حل المشكلات وأخذ القرار:

يقوم الأفراد بصفة مستمرة في مختلف مستويات المنظمة بأخذ القرارات وحل المشكلات. وتنشأ المشكلة عندما يختلف المستوى الفعلي أو الحق عن المستوى المستهدف أو المرغوب فيه. وقد يتطلب حل المشكلة قراراً واحداً أو سلسلة من القرارات. وأخذ القرارات كعملية خديـد واختيار البديل أو التصرف المناسب لحل مشكلة أو الاستفادة من فرصة. نعتبر جانباً هاماً من جوانب عمل المدير. فهي تحدد الأطار الذي يعمل فيه باقي أفراد المنظمة(1).

أن عملية إتخاذ القرار يمثل جوهر عملية الإدارة وأن هناك من يستعمل التسميتين كمترادفين. وأن إتخاذ القرارات ليس وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة بل أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على إتخاذ قرارات لأنها تتضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة(2).

فعلى سبيل المثال نجد في مرحلة التخطيط هناك قرارات لابد أن نتخذ فيما يتعلق بتحديد الأهداف وأولوياتها وطرق خديدها. وبالمثل بالنسبة للتنظيم لابد وأن نتخذ قرارات فيما يتعلق بتحديد عدد المستويات الإدارية. والاختصاصات التي تمارسها إدارات معينة. وتبعية أنشطة معينة، لإدارات معينة. ونمط العلاقات بين أجزاء التنظيم. وهكذا بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى.

ويؤكد هذا "هربرت سيمون" وهو من تلاميذ "ماكس فيبر" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة أساساً على عملية إتخاذ القرار(3) والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت إتخاذ القرار لأن ذلك يحدد درجة تأكيده من التغيرات التي يتعامل معها. غير أن هذه البيانات ليست دائماً سهلة في الحصول عليها. لذلك يصبح من الأهمية بمكان أن يحدد صانع القرار المدى الذي يقف عنده في بحثه عن البيانات. وبمعنى آخر لابد له أن يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات والفائدة التي تعود عليه من درجة التأكد التي

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق ص 126

(2) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، مصدر سابق ص 89.

(3) H.A. Simon, Administrative behavior: A study of decision – making process in Administrative ofganization, The Macmillan Co. New York, 1951, p.154.

بحققها توافر البيانات له.

ثانياً: العملية الرشيدة لحل المشكلات:

حين يواجه المدير موقفاً يتسم بدرجة غير عادية من الصعوبة وكان مهماً وليس من المحتمل أن يحل مرور الوقت وكان المدير هو المسؤول عن إيجاد حل للمشكلة فإنه يصبح في موقف يتطلب حلاً Problem- Solving Situation ويعتمد كثير من المديرين على الطرق غير الرسمية لحل المشكلات. فقد يعتمدون على التقاليد أو العرف Tradition ويتخذون نفس القرار الذي كان يتخذ عندما كانت تظهر مشكلات مشابهة في الماضي. وقد يعتمدون على السلطة ويتخذون قراراً معتمداً على اقتراح خبير أو مدير في مستوى أداري أعلى كما أنهم قد يستخدمون ما يسمى الاستنتاج أو التسبب المنطقي Apriority Reasoning وذلك بافتراض أن الحل المنطقي أو الواضح سطحياً هو الحل الصحيح.

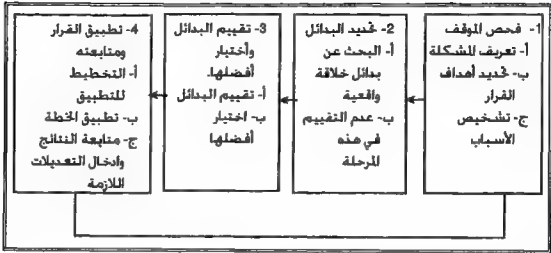
وتتضمن الطريقة الرشيدة لاتخاذ القرارات الخطوات الرئيسية الآتية(1)

- 1- تشخيص وتعريف وتحديد مصادر المشكلة وكذلك جمع وتحليل الحقائق المتصلة بها.
 - 2- وضع وتقييم الحلول البديلة الممكنة.
 - 3- اختيار أكثر البدائل ملاءمة.
 - 4- تحويل البديل إلى تصرف ومتابعة.
- وتظهر العلاقة بين هذه المراحل على النحو المبين في الشكل الآتي:

(1) علي عبد المجيد عبدة، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974، ص 127.

شكل (6)

يوضح الخطوات الرئيسة لاتخاذ القرار



مراحل الطريقة الرشيدة لحل المشاكل*1

وفيما يأتي بيان لضمون هذه المراحل:

1- فحص الموقف:

تسعى النظم إلى تحقيق التوازن والاحتفاظ به بشكل مستمر لذلك فإن الحاجة إلى اتخاذ قرار تظهر عند حدوث فجوة بين المستوى المطلوب تحقيقه والمستوى المحقق فعلاً بالنسبة لأي أمر من الأمور (مثل مستوى الجودة- نسب النجاح- الطلبة المتسربون... الخ) فاستعادة التوازن تمثل دائماً الدافع أو المحرك لاتخاذ قرار.

وتتمثل المهمة الأولى للمدير في البحث عن جميع العوامل التي يمكن أن تكون قد ساهمت في وجود المشكلة. ويتضمن الفحص الحقيقي ثلاثة جوانب وهي:

أ- تعريف المشكلة. ب- تحديد الأهداف. ج- تشخيص الأسباب.

وفيما يأتي توضيح لضمون كل منها:

أ- تعريف المشكلة:

ينشأ اللبس أو الخلط جزئياً في تعريف المشكلة من أن الأحداث التي تستحوذ على انتباه المدير قد تكون أعراضاً لمشكلة أخرى أهم وأكثر انتشاراً. فقد يكون المدير مهتماً

*1 Bridge. J& Dodds, J, Managerial Decision making Croom Helm. London, 1975.

في محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق ص127.

بتزايد استقلالات العاملين في حين أن ارتفاع معدل دوران العمل لا يمثل مشكلة مالم يصل إلى حد التأثير على تحقيق أهداف المنظمة. ناهيك عن أن الذين قدموا استقالاتهم هم من ذوي الكفاءة المنخفضة في التعليم أو الأعمال الأخرى. فالاستقلالات في هذه الحالة تمثل فرصة أكثر مما هي مشكلة. وبالتالي فإن علاج معدل الدوران ربما يكون أخر ما يجب ان يفعله المدير. وبالتالي فإن تعريف المشكلة من زاوية تأثيرها على أعاقه تحقيق الأهداف التنظيمية يساعد على تجنب الخلط بين الأعراض والمشكلة(1).

ب- تحديد أهداف القرار:

بعد أن يتم تعريف المشكلة، تبدأ الخطوة الثانية في تحديد الآلية التي ستمثل حلاً فعالاً. بمعنى كيف ستصير الأمور عند حل المشكلة. وكجزء من هذه العملية يجب أن يبدأ المدير بتحديد الأجزاء أو الجوانب من المشكلة التي تستوجب (يجب) الحل وتلك التي ينبغي المحاولة في حلها. وغالباً ما تتكون معظم المشاكل من عناصر متعددة من غير المحتمل أن يجد المدير حلاً واحداً لها جميعاً. وبالتالي فمن المفيد ان يميز المدير بين (ما يجب) و (ما ينبغي). لكي يصبح لديه أساس لاقتراح وتقييم الحلول البديلة، فمثلاً عندما يواجه المدير مشكلة اختيار العاملين فإنه يستبعد المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم الشروط التي يجب توافرها ثم يجري المفاضلة بين الآخرين من المتقدمين على أساس توفر ما ينبغي أن يتوفر. وإذا كان بمقدور الحل الذي تم اقتراحه أن يصل بنا إلى تحقيق الأهداف فإنه سيكون حلاً ناجحاً.

ولكن قد تكون المشكلة التي نحن بصدها حالياً مؤشراً لصعوبات ومعوقات مستقبلية ففي هذه الحالة يستطيع المدير منع أو تجنب الوقوع في المشكلة وذلك باتخاذ الأجراء المبكر بشأنها. كما أنها قد توفر فرصة لتحسين الأداء(2).

ج- تشخيص الأسباب:

قبل كل شيء يجب أن يكون لدى المدير فهماً كاملاً وواضحاً لجميع مصادر المشكلة ليتسنى له وضع الفروض Hypotheses. عن أسبابها. وأن يطرح على نفسه بعض التساؤلات مثل: من هم الأشخاص الأكثر قرباً من المشكلة؟ ما هي التغيرات التي ساهمت في المشكلة سواء كانت هذه التغيرات داخلية أم خارجية؟ هل لدى الأفراد المعنيين بالمشكلة تصورات توضح المشكلة؟ وغيرها من الأسئلة. ذلك يساعد المدير على إيجاد حل مقبول كما يساعده في تحديد السلوكيات التي ستحققه.

(1) المصدر السابق، ص128.

مصدر سابق، p.88 Bridge. J& Dodds, J, Managerial Decision making.

ومن المعلوم أنه من النادر أن تكون الأسباب واضحة أو ظاهرة لذا فإن العيب الأكبر سيقع على المدير في البحث والتقنيب عن الأسباب. ومن المعلوم أيضاً أننا نختلف في أدراكنا لأسباب المشكلة الواحدة بحسب اختلاف الخبرة والمسؤولية. الأمر الذي يتطلب فحص جميع الجوانب لتكوين صورة شاملة واضحة للمشكلة.

2- تحديد البدائل:

من المناسب أو الأفضل أن يكون لدى المدير العديد من البدائل ذلك لأنها تمنع اختيار أو الخضوع لحل سريع للمشكلة. ذلك لأن تعدد البدائل من شأنه أن يزيد في احتمال الوصول إلى حل أكثر فاعلية. وذلك يتطلب قدراً من التفكير الخلاق والأبتكار والتخيل.

ومن المهم يمكن في هذه المرحلة عدم اللجوء إلى تقييم البدائل حال التوصل إليها. ذلك لأنه يحد من فرصة تكوين بدائل مفيدة أخرى. ولو أن هذا الأمر (إيجاد جميع البدائل الممكنة) عملياً يكاد يكون غاية في الصعوبة. لذا غالباً ما يتخذ القرار بناءً على عدد محدود من البدائل الممكنة التي يبدو أنها تتمتع بأفضل النتائج. وهذا يعني أن القرارات نادراً ما تبني على المعرفة التامة Perfect Knowledge.

وفي هذا الشأن يشير كل من سايرت ومارش Cyert & March أن البحث عن حلول بديلة يتسم ببعض الخصائص منها: أنها لابد من أن يكون وراءها دافع Motivation أي ضرورة ملحة للبحث عن بدائل. ومنها أيضاً أنها تتصف ببساطة العقل Simple- Minded ذلك عندما يكون البدئ بالحلول المألوفة البسيطة التي تخطر أولاً على البال ويتم تطبيقها. وفي حالة فشلها يتحرك المدير إلى حلول جديدة ومعقدة. وهناك خاصية ثالثة هي التحيز biased وتشير إلى تأثير الباحث بعوامل شخصية واجتماعية وتنظيمية في عملية البحث(1).

يمكن القول بأن مرحلة البحث هذه تعد من أقوى المراحل من حيث تأثيرها على النتيجة النهائية للقرار. لأنه في هذه المرحلة تتحدد البدائل والبيانات التي جمعت ودقتها. فهذه المرحلة هي ملاصقة لعملية الاختيار والشئ نفسه ينطبق على عملية تقييم البدائل والمفاضلة بينها لأنها تتم بناءً على البيانات التي جمعت عن كل بديل.

3- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

أن ما توصل إليه المدير من مجموعة بدائل يتطلب الأمر الآن أن يقيّمها ليحدد مدى

(1) Cyert, R.M. & March, J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1963, pp.121-122.

فاعلية كل بديل. وتتم المفاضلة بناءً على مدى مساعدة البديل في حل المشكلة ومدى واقعيتها من حيث الامكانيات وأهداف المنظمة. إذ قد يبدو بديل ما منطقياً لكنه غير واقعي حيث يصعب تطبيقه فضلاً عن وجوب مراعاة ما سترتب عليه من نتائج للمنظمة أو مشاكل معينة ومدى استعداد ورغبة المسؤولين في تنفيذ هذا القرار وما قد يحدث فيما لو يطبق القرار بإخلاص كل هذا يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار⁽¹⁾.

4 - تطبيق القرار ومتابعة نتائجه:

في هذه المرحلة يبدأ المدير بأعداد خطة التطبيق والتنفيذ بما قد يواجه العاملين من صعوبات نتيجة التطبيق. كما يجب أعداد الجداول الزمنية لتنظيم العمل وقياس ما يتم أحراره من تقدم بشكل محدد. كما يجب مراعاة كافة التدابير اللازمة لأجراح القرار وحث المسؤولين على تنفيذه. إذ أنه لفائدة من قرار جيد مع مسؤولين غير مستعدين أو راغبين بتنفيذه وبهذا سيكون القرار غير فعال⁽²⁾.

ومن الأهمية بمكان متابعة أداء المسؤولين فيما لو كان أداؤهم متفقاً مع التوقعات المسبقة وعن مدى سير الأمور جميعها وفقاً للخطة المرسومة. فبدون متابعة وتقييم للقرارات والسلوكيات من الصعب أن تكون خبرة منظمة يعول عليها في إتخاذ القرارات المشابهة في المستقبل. ويتبين ما تقدم أن إتخاذ القرارات عملية مستمرة وبالأخص في الإدارة.

ثالثاً: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة Programmed Decisions هي تلك التي تتخذ انسجماً مع عادة أو إجراء. فكل منظمة بها سياسات مكتوبة أو غير مكتوبة تبسط إتخاذ القرارات في المواقف المتكررة عن طريق الحد من البدائل أو استبعادها. بمعنى الإجراءات الروتينية المتخذة للتعامل مع المشكلات الروتينية. وهي تستخدم للتعامل مع كل من الأمور المعقدة وغير المعقدة. فإذا كانت المشكلة متكررة وكانت العناصر المكونة لها يمكن تعريضها والتنبيه بها. وحلها. فإنها تصبح ملائمة لأتخاذ قرار مبرمج.

أما القرارات غير المبرمجة Nonprogramed Decisions هي التي تتعامل مع المشكلات غير المتكررة أو الاستثنائية. فإذا كانت المشكلة لم تتكرر بحيث لها سياسة حكمها أو

(1) Cyert, R.M. & March, J.G. A Behavioral Theory

مصدر سابق في محمد عبد الله. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق ص 132

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق ص 132.

كانت من الأهمية بحيث تستحق معالجة خاصة، فإنها يجب معالجتها بقرار غير مبرمج. فاللشكلات المتعلقة مثلاً بكيفية التعامل مع مشكلات المجتمع المحلي للمنظمة يجب معالجتها بقرار غير مبرمج. وكلما تدرجنا إلى أعلى الهرم التنظيمي Organizational Hierarchy تصبح معظم المشكلات التي تواجه المديرين عادة ما تتطلب قرارات غير مبرمجة وهنا تزداد أهمية القدرة على إتخاذ القرارات غير المبرمجة

لهذا حاول معظم برامج التنمية الإدارية التركيز على تحسين قدرات المديرين على إتخاذ قرارات غير المبرمجة. وهي كما ورد في عملية إتخاذ القرارات المبينة سابقاً.

المبحث الثالث التنظيم Organization

- معنى التنظيم

هناك معنيان شالعان لكلمة التنظيم. الأول يعني المؤسسة أو المجموعة الوظيفية التي تتكون من مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال اطار تعاوني مشترك. كالوزارة أو الكلية بمعنى منظمة. أما المعنى الثاني فيشير إلى عملية التنظيم أي طريقة ترتيب وتقسيم العمل على أفراد المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتتضمن عملية التنظيم تحقيق التوازن بين حاجة المنظمة إلى كل من الاستقرار Stability والتغيير Change. فمن ناحية يوفر الهيكل التنظيمي الاستقرار وامكانية الاعتماد على تصرفات أفراد المنظمة. ويعد هذان مطلبان رئيسان لكي تتحرك المنظمة بتماسك نحو أهدافها. ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي وسيلة للتكيف مع التغيير أو أحداثه. كما يمكن أن يكون مصدراً لمقاومة التغيير. وهناك بعض المصطلحات التي يحسن ان يلم المهتم بالإدارة منذ البداية. فتقسيم العمل division of Work يعبر عن خليل عمل المنظمة بحيث يؤدي كل فرد فيها مجموعة محدودة من الأنشطة وليس العمل كله. ويعبر مصطلح أنشاء أو تكوين الإدارات Depart Metallization عن عملية جميع الوظائف بحيث أن الأنشطة المتشابهة او المترابطة بطريقة منطقية تؤدي معاً. ويعبر التنسيق Coordination عن تكامل أهداف ومهام الوحدات الفرعية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة بعيداً عن التعارض أو التضارب بين المهام. أما التصميم التنظيمي Organiza-



tional Design فهو عملية اختيار أحسن نوع من التنظيم لموقف معين⁽¹⁾.

تقسيم العمل:

تبدأ كثير من المنظمات صغيرة. وفي هذه الحالة يستطيع شخص واحد القيام بكل العمل. ومع نمو حجم المنظمة يصبح هذا الشخص مديراً عندما يضيف مساعدين له ويقسم العمل بينهم. ومع استمرار التوسع يجد هذا المدير من الضروري أن يقوم بتجميع العاملين في إدارات. ويرتبط بهذا الموضوع أمران أساسيان هما التخصص في العمل ونطاق الإدارة. وفيما يأتي توضيح لهما:

أولاً: التخصص في العمل:

يمكن أرجاع أزدمار الحضارة إلى تقسيم العمل. إذ أن الانتاجية المرتفعة الناتجة عن التخصص أعطت الأنسانية الموارد المطلوبة للفن والتعليم.

فقد ذكر "أدم سميث" في كتابه ثروة الأمم الذي نشره عام 1776 بأنه لاحظ من خلال وصفه لعمل في أحد المصانع (مصنع الدبابيس) أن أكبر مزايا تقسيم العمل يتمثل في تقسيم العمل الكلي إلى عمليات صغيرة وبسيطة ومنفصلة يستطيع أن يتخصص فيها كل عامل. ويؤدي ذلك إلى تضاعف الانتاجية هندسياً.

أما عن السبب في أن تقسيم العمل ينتج عنه أحياناً زيادة في الانتاجية فيتمثل في أنه لا يستطيع شخص واحد الحصول على المهارات المطلوبة كلها لأداء المهام المختلفة التي تتكون منها عملية معقدة. ولذلك فإن تنفيذ المهام التي تتطلب عدداً من الخطوات يكون من الضروري توزيع الأجزاء المختلفة للمهام بين عدد من الأفراد فهذا التخصص يسمح للأفراد بتعلم المهارات ويصبحون خبراء في الجزء الذي يؤديه. كما أن المهام البسيطة يمكن تعلمها في وقت أقصر نسبياً وإتمامها بسرعة. ومن ناحية ثالثة فإن توافر نوعيات مختلفة من الوظائف يسمح للأفراد بالاختيار أو أسنادهم وظائف أكثر ملائمة لهم⁽²⁾.

كما أكد برنارد Bernard مسألة التخصص التنظيمي كتعبير عن حالة التوافق والترابط بين أجزاء المنظمة وبين جهود أعضائها وصولاً للهدف المشترك. فإن للتخصص أهمية أساسية في فاعلية المنظمة. إذ أن كل منظمة تسعى إلى اعتماد أنماط تخصصية مناسبة لظروفها وإمكاناتها وأن اختيار هذه الأنماط يتوقف على طبيعة الأهداف التنظيمية وكيفية تحقيقها إلى أهداف عامة ثم أهداف وسيطة ثم أهداف فرعية صغيرة. ويشير

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة. مصدر سابق ص 200.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم. مصدر سابق ص 202-201.

برزارد في هذا الصدد إلى خمسة أسس للتخصص هي (الموقع الجغرافي، المدة الزمنية، الأفراد المستفيدين، طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل، طرق وأساليب العمل)⁽¹⁾.

على الرغم من كل مزايا التخصص التي ذكرت غير أن له عيوباً أيضاً لا تخرى. ومن عيوبه شعور العامل بالاغتراب alienation بمعنى غياب الأحساس بالملكية ذلك عندما يكون العامل مسؤولاً عن خطوة واحدة صغيرة فقط من خطوات العمل الكثيرة. فضلاً عن شعوره ببعض الشيء من الملل، والاحساس بعدم الرضا أو الأشباع.

ثانياً: نطاق الاشراف أو الإدارة:

يمكن تعريف نطاق الإدارة Span of Management الذي يسمى أيضاً بنطاق السيطرة Span of Control او التمكن او نطاق الأشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يتبعون مباشرة لمدير معين.

وقد بدأ الاهتمام بهذا الجانب من التنظيم مع الثورة الصناعية. وقد حاول العديد من الإداريين تحديد العدد الأقصى من المرؤوسين الذين يتمكن مدير واحد من الأشراف عليهم. وقد حدد بعضهم بصفة عامة هذا العدد بأنه ستة أفراد ومنهم من حدد سبعة أو اثني عشر فرد ليصبح الأشراف فعال إذ كلما زاد العدد قلت فاعلية الاشراف.

أسباب الاهتمام بنطاق الإدارة:

هناك سببان رئيسيان لأهمية اختيار النطاق المناسب للإدارة:

أ- أن نطاق الإدارة يؤثر على الاستغلال الكفاء للمديرين كما يؤثر على الأداء الكفاء للمرؤوسين. فالنطاق الواسع بدرجة كبيرة قد يعني أن المديرين ينتشرون ويتباعد اشرافهم أكثر مما ينبغي، وأن مرؤوسيههم يحصلون على توجيه ورقابة محدودتين جداً. كما أن النطاق الضيق بدرجة كبيرة قد يؤدي إلى عدم استغلال إمكانيات المديرين بالقدر المناسب أو تعرض مرؤوسيههم لدرجة أكثر مما ينبغي من الأشراف.

ب- هناك علاقة بين نطاق الإدارة في المنظمة والهيكل التنظيمي فالنطاقات الضيقة للإدارة ينتج عنها هياكل تنظيمية طويلة تضم مستويات أشرافية كثيرة بين الإدارة العليا وأدنى المستويات. كما أن النطاقات الواسعة (النفوس العدد من العاملين) ينتج عنها عدد أقل من المستويات الإدارية بين القمة والقاعدة ويكون الهيكل التنظيمي في هذه الحالة مسطحاً Flat ولكل من الهيكلين له تأثير على فاعلية المديرين في أي مستوى إداري⁽²⁾.

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مديرية الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1989، ص 192.

(2) المصدر السابق، ص 204.

ثالثاً: تناسب السلطة مع المسؤولية:

Parity of Authority and Responsibility and Scater

السلطة هي القوة القانونية الخولة لشاغل منصب معين (بحسب القوانين او التعليمات أو الأوامر الإدارية) أن يأمر ويجبر الآخرين على طاعته وتنفيذ أوامره⁽¹⁾. وتحقيق أهداف تنظيمية متفق عليها وعلى ذلك فإن السلطة من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم الإداري. وهي تدرج من أعلى إلى أسفل وتسري في جميع مستويات التنظيم في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة⁽²⁾.

أما المسؤولية فهي الواجبات والالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتي يتعين على من يشغل هذه الوظيفة أن يقوم بها في الوقت والمكان المحددين. والسلطة تقابل المسؤولية. بمعنى أنه إذا كانت السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل فإن المسؤولية ترتقي من أسفل إلى أعلى وتتعاقل معها. فالخقوق والسلطات التي يتمتع بها شاغل وظيفة ما ينبغي أن تتساوى مع المسؤوليات للحفاظ على الموازنة بينها ولتجنب ما يحدث من خلل.

وقد عبر (جمز موني) عن مبدأ تدرج السلطة بأنه العلاقة بين الرئيس والرؤوس بتسلسل رئاسي الذي يحقق السيطرة الفعالة على أجاز واجبات ومسؤوليات كل وظيفة المؤدى إلى معرفة الفرد بواجباته وحقوقه.

رابعاً: التنظيم والهيكل التنظيمي:

أن كلمة تنظيم Organizing (بصيغة الفعل) عملية جعل هيكل المنظمة ملائماً مع أهدافها ومواردها وبيئتها. أما الهيكل التنظيمي Organizational Structure فيمكن تعريفه بأنه تنظيم وترتيب وتحديد العلاقات بين الوحدات والوظائف التي تتكون منها المنظمة. ويحدد هيكل المنظمة تقسيمها لأنشطة العمل ويوضح كيفية الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة كما أنه يبين هيكل السلطة والتدرج الهرمي للمنظمة. هذا بالإضافة إلى علاقات الرئاسة والتبعية. كما يوفر الهيكل التنظيمي الاستقرار والاستمرارية اللتين تسمحان للمنظمة بالبقاء رغم تغير الأفراد وطرق تعاملها مع البيئة.

(1) Surender, S. singhvi, Athority and Power, advanced Management Journal, Vol.34, No.3, 1967,p.65.

(2) عبد الفني التوري. إجهادات جديدة في الإدارة التعليمية. في البلاد العربية، الدوحة، دار الثقافة، قطر ط1، 1991، ص418.



ويحتاج أداء العمل إلى تقسيمه بين العاملين وجميعه بطرق منطقية، فالعاملون الذين يشغلون وظائف متصلة أو قريبة من بعضها عادة ما يشتركون في مجال عمل مشترك أو يكونون وحدة عمل. وتتوقف كفاءة أنسياب العمل على التكامل الناجح بين الوظائف ووحداتها المختلفة في المنظمة. مما يؤدي إلى هياكل منطقية للإدارات والوحدات الفرعية(1).

خامساً: أنواع التنظيم:

لدينا نوعان من التنظيم:

أ- التنظيم الرسمي: هو يمثل شبكة الاتصال في المنظمة ويعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات ويؤكد برنارد (Bernard) أن التنظيم الرسمي يظهر للوجود إذا توفرت للعاملين الرغبة في الاتصال مع بعضهم والرغبة في العمل معاً لتحقيق هدف مشترك⁽²⁾.

ب- التنظيم غير الرسمي: يمثل شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين العاملين في المنظمة نتيجة تفاعلهم اليومي قبل العمل وأثنائه وبعد الدوام. فهي مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء المنظمة لذا فإنها غير محددة ولا يوجد لها هيكل واضح لأنها دائمة التغيير لاختلاف وتنوع الأعضاء وأهدافهم وعلاقاتهم وسلوكهم. لذلك فإن له تأثير في القرار الذي تصدره التنظيمات الرسمية.

وقد وضع برنارد أثار التنظيم غير الرسمي في مسألتين هما:

أ- أنها تخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات وأنماط سلوكية لدى الأعضاء.

ب- أنها توفر الظروف المناسبة لممارسة المنظمة أعمالها⁽³⁾.

سادساً: التنسيق:

أن تقسيم العمل إلى وظائف أو إدارات متخصصة يهدف إلى زيادة الانتاجية والكفاءة. وبعد ذلك التقسيم فإن الأهداف العامة يجب أن تترجم إلى أهداف مناسبة لكل وحدة. كما أن كل وحدة يجب أن تكون على علم بأنشطة الوحدات الأخرى لكي يعمل الجميع معاً بسلاسة وبشكل متناغم دون تعارض في الأدوار.

(1) المصدر السابق ص 204-205.

(2) Cherster Barnard, The function of the executive Cambridge, Harvard university, press, 1938.

في عباس عبد مهدي وآخر، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص 44.

(3) عن فضل الله علي، نظريات التنظيم الإداري ط2، للطبعة العصرية، دبي، 1983، ص 179-178.

والتنسيق Coordination هو عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة هذه الوحدات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وبدون التنسيق يفقد الأفراد والادارات رؤية أدوارهم في المنظمة. كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة وغالباً ما يكون ذلك على حساب أهداف للمنظمة ككل.

وتختلف أنشطة الوحدات التنظيمية من حيث مدى حاجتها إلى التكامل مع أنشطة الوحدات الأخرى. وتتوقف الحاجة إلى التنسيق على طبيعة ومتطلبات الاتصال الخاصة بالأنشطة المؤداة ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات التي تؤديها. فعندما تستفيد هذه المهام من أنسياب المعلومات بين الوحدات، تكون الحاجة عالية الدرجة من التنسيق.

وكلما زادت الحاجة إلى التنسيق زادت صعوبة تحقيقه بفاعلية. وبالمثل فإن زيادة درجة التخصص تزيد من الحاجة إلى التنسيق. وكلما زادت درجة التخصص كان من الأصعب على المديرين تنسيق الأنشطة المتخصصة للوحدات المختلفة. وقد أوضح لورنس ولورنس أن الأفراد في الوحدات المتخصصة يميلون إلى تكوين أحاسيسهم الخاص بأهداف المنظمة وطريقة السعي إلى تحقيقها⁽¹⁾.

وقد ذكر في موضوع سابق أن تقسيم العمل يؤثر على كيفية أدراك الأفراد للمنظمة وأدراكهم لأدوارهم وعلاقاتهم ببعضهم. وهذه الاختلافات مطلوبة لأنها تمكن المنظمة من التوفيق بين مواهب ومهارات وأمكانيات الأفراد من ناحية وبين الحاجات المتخصصة للمهام والأنشطة المختلفة من ناحية أخرى.

ومن ناحية أخرى ينظر إلى التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل بين الأجهزة المختلفة داخل الوزارة وتلافي التناقض والأزدواج في الأعمال.

وللتنسيق جوانب متعددة منها تنسيق السياسات الإدارية والتعليمية والخطط التعليمية وبرامج العمل. والتنسيق من خلال التنظيم وتصميم البناء التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والاختصاصات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الاتصال بما يكفل التنسيق رأسياً بين ديوان الوزارة والمديرية التعليمية والوحدات المدرسية وكذلك التنسيق أفقياً بين الوحدات التي تعمل على مستوى إداري واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافي الأزدواج أو التكرار في أعمالهم.

(1) Lawrence, P.R. & Lorsch J.W., Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration, Richard D. Irwin Homewood, 1967, p.9

في محمد عبد الله عبد الرحيم، مصدر سابق، ص 217.

سابعاً: خطوات عملية التنظيم:

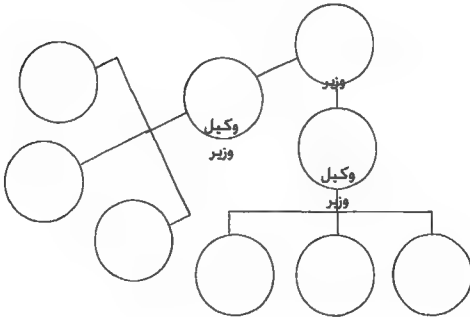
تنقسم عملية التنظيم إلى خمس خطوات رئيسية هي:

1- تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Structure: هو جوهر عملية التنظيم ويقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها، وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متناسقة يمثل كل منها وظيفة رئيسة تتفرع منها وظائف فرعية وتنظم هذه الوظائف في إدارات عامة وإدارات فرعية وأقسام تابعة لها، ويحدد العلاقة بين الإدارات والأقسام بحيث تشكل الأهداف الجزئية لكل إدارة عامة وكل قسم في مجموعها الهدف النهائي من التنظيم وتصور هذه العملية في شكل هرمي تنظيمي رسمي يعتمد من الوزير بعد الموافقة عليه.

2- تصوير الهيكل التنظيمي: يتم تصوير الهيكل التنظيمي الذي تم اختياره في لوحات (خرائط) (1) للتنظيم، وخرائط التنظيم إما أن تكون دائرية أي يظهر فيها شكل التنظيم على شكل دائرة تتوسطها القيادة العليا أو أن تكون خريطة التنظيم هرمية ويتم فيها تصوير التنظيم بشكل هرم كما هو مبين في الشكلين (7) (8)

شكل (7)

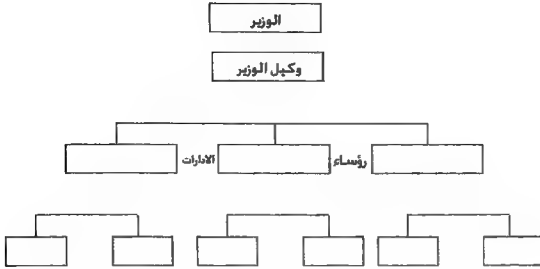
هيكل تنظيمي دائري



(1) عبد الغني التوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، مصدر سابق، ص418.

شكل (8)

هيكل تنظيمي هرمي



يعد الشكل الهرمي أكثر استخداماً لسهولة توضيح العلاقات بين الوظائف المختلفة داخل التنظيم الإداري كما أنه يعد من الأشكال المألوفة لوصفي هياكل التنظيمات الإدارية. إذ تبدأ قمة الهرم بوزير التربية (في خريطة أو هيكل ديوان الوزارة) ثم يتدرج هي هيراركيّاً إلى الوظائف في المستويات الأدنى حتى ينتهي في قاعدة الهرم الإداري.

في هيكل التنظيم الهرمي ترتبط الوظائف في نفس المستوى بعلاقات أفقية وترتبط بعلاقات رأسية مع المستوى الوظيفي الأعلى ويخصص مجال لكل عنوان وظيفي⁽¹⁾.

3- تحديد الأوصاف الوظيفية للمناصب الإدارية والنفية:

ينبغي تحديد وصف وظيفي لكل منصب إداري وفني محتوياً على البيانات الآتية:

أ- تحديد المسؤوليات المناطة بكل منصب.

ب- تحديد السلطات المتعلقة بكل منصب.

ج- تحديد العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين.

ومن المهم بعد تحديد المواصفات بكل وظيفة أن حدد مواصفات شاغل الوظيفة كما

يأتي:

- الصفات الشخصية.

(1) عبد الغني النوري. إجهات جديدة في الإدارة التعليمية. مصدر سابق ص 411-413.

- المؤهلات العلمية (الشهادات).

- الخبرة العلمية.

- التدريب... الخ.

4- إعداد دليل تنظيمي للمنظمة:

يتضمن هيكل مختلف الإدارات والأقسام للوزارة والوحدات التابعة لها في المستويات الإدارية، كما يتضمن ملخصاً يوضح المسؤوليات والسلطات الممنوحة لمختلف العاملين في الوظائف الإدارية والفنية.

5- تشغيل التنظيم وتحليله:

من المعلوم أن التنظيم يتصف بصفة التغير والاستمرارية ذلك نتيجة لتغير الظروف السياسية والاجتماعية التي تعمل فيها الوزارة مما يتطلب القدرة على تشغيل التنظيم للحصول على أكفأ النتائج منه وإعادة النظر في هيكلة التنظيم كلما حدثت تغيرات جديدة⁽¹⁾.

المبحث الرابع

الاتصال التنظيمي

Organizational Communication

2

الاتصال أساس حيوي في العلاقات الإنسانية، ففي غيابه لن تكون هنالك علاقات ذات معنى، وفي غياب العلاقات بين الناس لن تكون هنالك حاجة للاتصال. ونظراً للأهمية الحيوية للعلاقات الإنسانية في حياة المنظمة فإن عملية الاتصال حظي باهتمام بالغ في الإدارة الفعالة⁽²⁾.

بعد مبدأ الاتصال من أكثر المبادئ الإدارية والتنظيمية أثراً للجدل والنقاش. فهو ما زال يمثل أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الحديثة. ومن الناحية العملية، يعتبر الاتصال الجيد أحد مقومات تحقيق أهداف التنظيم ولا تقتصر عملية الاتصال على الإدارة فقط إذ يقضي الإداري حوالي (90%) من وقته في الاتصال بل يتعداها إلى الإنسان العادي الذي

(1) عبد الغني النوري، المصدر السابق، ص 213.

(2) كلارنس. أ. نيول، السلوك الانساني في الادارة التربوية، الدار العربية للتوزيع والنشر عمان، الاردن، ط1، 1988، ص 65.

يقضي أكثر من (70%) من وقته في اتصالات متعددة⁽¹⁾.

ويتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال. بل وأيضاً على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الأفكار وكفاءة الاستقبال وتصرف الفرد المستلم الذي يستقبل هذه الأفكار⁽²⁾.

لذا يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الأنسان يحمل الغذاء إلى أنحاء الجسم كافة. وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة. وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

أولاً: تعريف الاتصال:

لقد تناول العلماء والكتاب تعريف الاتصال من عدة زوايا وكل زاوية تركز على أحد الاعتبارات الهامة في الاتصال. وفيما يأتي عرض لبعض التعريفات:

يركز علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"⁽³⁾.

وهناك مجموعة من العلماء تركز على العمليات العقلية أو (الوجدانية والعرفية والذهنية) الموجودة في عملية الاتصال التنظيمي. ومن هذه العمليات "التقدير والحكم والتفسير والتذكر وأضافه للمعلومات والاختصار" وعلى ذلك فإن الاتصال هو:

" استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات"⁽⁴⁾.

أو هو "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن أنسياب أو تدفق أو انتقال أشياء"

ويركز هذا التعريف على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال⁽⁵⁾.

أو هو "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب".

(1) محمد حناوي، علم للمنظمة، الاسكندرية، للكتب العربي الحديث، 1974، ص122-123.

(2) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بنام المهارات، للكتب العربي الحديث، 1986، ص361.

(3) Collin Cherry, On Human Communication, N.Y, Wiley, 1961, p.6-16.

(4) B.F. Skinner, About Behaviorism, N.Y, Alfred A. Knopf, 1974, chap6

(5) Gerald R.Miller, An Introduction Speech Communication, Minn, Bobbs, 1972, p.33.

وهذا التعريف يعبر عن العلاقات والتفاعلات Transactions التي تحدث في الاتصال باعتبار أنها محور التركيز. وذلك عندما يقوم المرسل بدراسة المستقبل لكي يحدد أفضل طريقة في صياغة أفكاره في رسالة وفي وسيلة معينة⁽¹⁾.

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والاحصائية والهندسية. فالاتصال بمفهومهم هو المعلومات ويتم استقبالها أو إرسالها من خلال إشارة كهربائية، ويتم تخزين المعلومات بحسب نظام محدد للتوثيق. وعليه فإن الاتصال بحسب نظم المعلومات هو:

” استقبال، وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض وأرسال المعلومات”⁽²⁾.

ومن وجهة النظر الإدارية فإن الاتصال الإداري هو :

” نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق المعلومات المرتدة Feed Back لغرض التوصل إلى أفعال محددة لتحقيق أهداف التنظيم”⁽³⁾.

أو يُعرّف بأنه ”نقل الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر“

ويعرفه معجم ”وبستر“ بأنه ”عملية نقل المعلومات بين الأفراد عن طريق نظام عام من الرموز والاشارات أو السلوك”⁽⁴⁾.

نستخلص من هذه التعاريف أن الاتصال عبارة عن الطرق التي يؤثر فيها عقل المرسل بعقول المستقبلين.

ثانياً: أجزاء أو عناصر الاتصال:

2

1- الراسل Sender: ولديه مجموعة من الأفكار Ideas والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر. وهو في ذلك يكون متأثراً بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار (أو ما يطلق عليه بالأدراك) كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة. (وهو ما يطلق عليه بالتعلم أو الخبرة المكتسبة). كما تتأثر الأفكار والمعلومات والمعاني التي لدى الراسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات

(1) Gerald R. Phillips and nacy Metzger Intimate Communication Boston, Allyn and Bacon, 1976, p. 44.

(2) Robert G. Galleger, Information Theory and Reliable communication, cation, N. P. Wiley, 1968, p. 1 264. في محمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 264.

(3) Robert G. Galleger, Information Theory and Reliable communication, cation, N. P. Wiley, 1968, p. 1 264. في محمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 264.

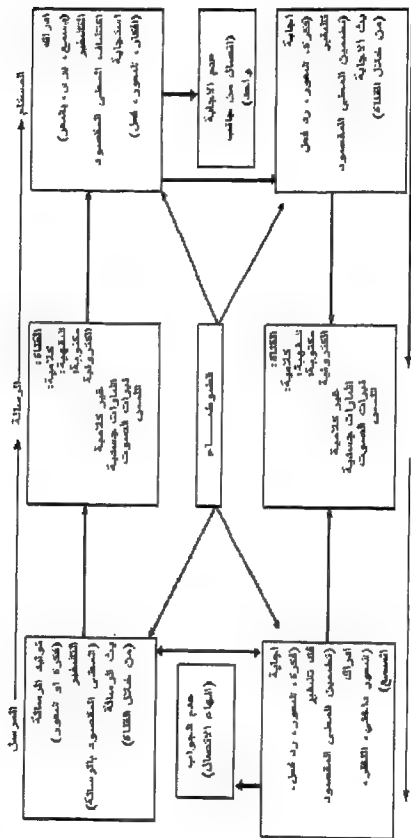
(4) William G. Scott, Organizational theory, Richhard, D. Irwin Inc- Homewood 111, 1967 في محمد الخناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص 123.

والميل الشخصية للراسل وأيضاً القيم والانفعالات والحاجات الشخصية لهذا الراسل. وهو ما يطلق عليه بالشخصية). كما أن النمط الحماسي للفرد. وما يتضمنه من رغبات. والحاجات الأساسية الاجتماعية والأجواز. وتوقعاته ومستوى نشاطه وطموحه وأهدافه لها تأثير على أفكار الراسل. وكل ما يتأثر ويؤثر في كيفية معالجة الراسل للأفكار من خلال العديد من العمليات الوجدانية (أي العقلية أو المعرفة فالتفكير. والتذكر والحكم. والأضافة والحذف والربط وغيرها من العمليات الوجدانية.

2- الرسالة Message: وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل. وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها الرموز التالية: الكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ والهمسات وغيرها من الرموز. ومن المهم يمكن أن يعرف الراسل أن الصياغة والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي على معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة. لذا يفضل مراعاة حسن صياغة الرسالة ورموزها وإلا فإنه يؤدي إلى مشاكل كثيرة.

3- الوسيلة Media: من الأفضل للراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستلم أو المستقبل لها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفوية والمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتلفون والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات. وهناك اتصالات مكتوبة فالخطابات والذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والتلكس واللوائح وأدلة إجراءات العمل. ويمكن النظر إلى الرسائل بحسب درجة رسميتها. فهناك وسائل رسمية التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية والتقارير والخطاب وإصدار الأوامر وغيرها ووسائل غير رسمية التي قد تمر عبر قنوات لا يعترف بها هيكل المنظمة كالاحداث الودية والإشاعات والمناقشات أثناء فترات الراحة وغيرها.

4- المستقبل Receiver: الطرف الآخر يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات أن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم حدد ما يفهمه الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات الرسالة اليه وبناءً على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك (1). كما هي موضحة في الشكل (8) الآتي:



ثالثاً: معوقات الاتصال:

يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل ومعوقات في الرسالة. ومعوقات في وسيلة الاتصال. ومعوقات في المستلم. ومعوقات في بيئة الاتصال(1).

1- معوقات في الراسل: تنحصر هذه الأخطاء في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعوقات التي يود أن ينقلها الراسل إلى المرسل اليه ومن هذه العوامل: الدوافع، والخبرة والتعلم، والفهم، والادراك والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

2 - معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة ببعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار. أن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وحويلها إلى كلمات، وأرقام وأشكال، وحركات، وجمل وغيرها.

3- معوقات في وسيلة الاتصال: أن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل اليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال. وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة ليزيد من فعالية الاتصال.

4- معوقات في المستقبل أو المستلم: قد تتشابه الأخطاء التي يقع بها المرسل اليه مع أخطاء الراسل وهي ما سبق ذكره⁽²⁾.

5- معوقات في بيئة الاتصال: ذلك عندما يتغافل طرفا الاتصال بتأثير البيئة على الاتصال وذلك بجعل الاتصال مشوش أو غير كامل. وذلك عند عدم توفير معلومات مرتدة Feed back عن مدى التقدم في الاتصال أو عندما لا يفهم الطرفان الفوائد أو العواقب التي ستصيب المنظمة من جراء الاتصال وغيرها⁽³⁾.

رابعاً: كفاءة الاتصال:

تميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص الآتية:

1- السرعة Speed: بمعنى أن الوسيلة المستخدمة في الاتصال هي التي حدد مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات. فالبمقارنة بين الهاتف والخطاب يتضح أن الأول

(1) Adapted From: Norma carr- Ruffino, Writing short Business Reports, N.Y. McGraw-Hill, 1980, p.16-19 378. في أحمد ماهر مصدر سابق، ص 381.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 381.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 381.



أسرع في نقل للمعلومات. فبالقارنة بين الهاتف والخطاب يتضح أن الأول أسرع في نقل المعلومة من الثاني أو في بعد آخر للسرعة هي وصول المعلومات في الوقت المناسب. إذ أن المعلومات تفقد قيمتها أن لم تنقل أو تصل في وقت إتخاذ القرار أو التصرف.

2- التغذية الراجعة Feed back: إذ إن الوسائل الشفهية في الاتصال تسهل من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام الاتصال التنظيمي بنجاح. وعلى العكس فإن الوسائل المكتوبة كالتقارير والمذكرات والخطابات تعد وسائل غير فعّالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3- التسجيل Record: وأهميتها تنجلي في حفظ الوسائل المكتوبة و تخزينها بوسائل متعددة مثل الحاسوب لأمكانية الرجوع إليها ومتابعة الأنجاز في الاتصال.

4- الكثافة Intensity: القدرة على تقديم معلومات مكثفة كما في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة. وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كانت أفضل.

5- الرسمية Formality: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك فيعتبر الخطاب وسيلة مناسبة لإعلام فرد بالترقية أو النقل. كما أن الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف. وهناك اتصالات داخلية تأخذ الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

8- التكلفة Cost: كلما قلت كلفة وسيلة الاتصال كان أفضل والتكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال. كما أنها تشمل تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع.

خامساً: مدخل الاتصال التنظيمي(1):

لقد حاول العديد من علماء السلوك الربط بين شبكات الأعمال والهياكل التنظيمية الرسمية بصورة تساعد على زيادة كفاءة التنظيم. ومن أهم هذه المحاولات محاولتين:

الأولى: قام بها هارولد جيزكو وهيربرت سيموف، والثانية قام بها روبرت دوبين. ولقد كان لأعمال دوبين بالذات أثر كبير على الاتصال التنظيمي. ويمكن استخلاص نتيجتين هامتين من التحليل الذي قام به دوبين:

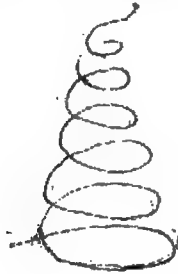
(1) سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية والداخل السلوكي لها، بلا دار المريخ، 1986.

1- كلما قلت حلقات الوصل بين المراكز المختلفة في التنظيم زادت كفاءة وفاعلية عملية الاتصال التنظيمي.

2- بالرغم من أن تقليل عدد حلقات الوصل في شبكان العمل يزيد من كفاءة الاتصال التنظيمي إلا أنه يؤدي إلى تقليل درجة رضا الأفراد عن عملية الاتصال.

كما يوجد أكثر من نموذج تخطيطي يساعد في فهم عملية الاتصال في ضوء العلاقات المتداخلة بين عناصر الاتصال المختلفة والحركة المتغيرة في عملية الاتصال ومن هذه النماذج ما يأتي:

1- نموذج دانس Dance: قدم نموذجاً تخطيطياً كمحاولة منه لوصف عملية الاتصال من منطلق الديناميكية والحركة المستمرة موضحة بالشكل الآتي:



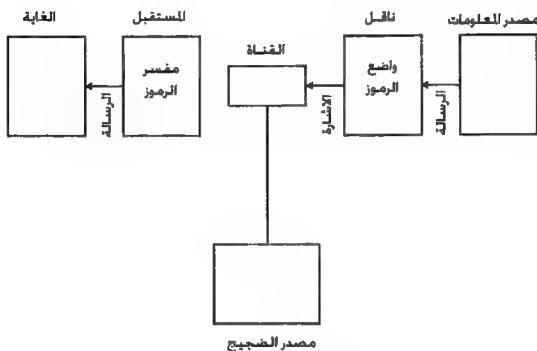
شكل (10) نموذج دانس

2- نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية: من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر. ويركز على مصدر المعلومات حيث يقوم بوضع المعلومات في رسالة ويقوم الأفراد بتحويل الرسالة إلى إشارات. ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب (1).

ويتضح من الشكل (8) فد ركز النموذج على الأجزاء والأركان الرئيسة لعملية الاتصال. إلى جانب تصور عملية الاتصال من منطلق كونها (طريق واحد). بمعنى أن المعلومات والتعليمات، وما يتعلق بموضوع الرسالة يتم توجيهه من الرسائل إلى المستقبل.

(1) سعيد ياسين عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. مصدر سابق ص 117.

ووفق هذا النموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على الراسل ولكن واقع عملية الاتصال بنشير إلى غير ذلك. حيث أن المستقبل في أجابته على الرسالة يؤثر على الراسل مما قد يدفع الأخير إلى تغيير المسار وإعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد في ضوء الردود الواردة من المستقبل. ورغم افتقار هذا النموذج إلى توضيح رد المستقبل إلا أنه قد نجح نسبياً في عرض الأركان الهامة لعملية الاتصال.

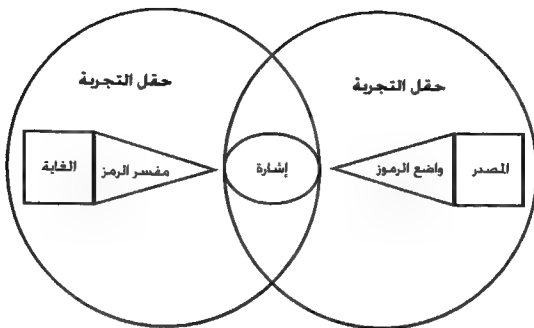


شكل (11) نموذج شانون - ويفر

"نموذج شرام": ركز (شرام) في أنموذجه على أن كل فرد لديه إطار من المراجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المستقبلية من أي فرد آخر ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد. ودرجة التعليم والقدرة، وما شابه ذلك. ورغم أن لكل منا إطار مليء بالدلالات والإشارات والصلات والعلاقات، إلا أننا مختلفون. لذلك تختلف محتويات هذا الإطار- حسب الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها كل فرد.

ان هذا النموذج نجح في اظهار أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة في الشكل (12) الآتي والتي يزداد حجمها أو يقل بحسب درجات التوافق في محتويات الأطوار والتكوين الداخلي لطرفي الاتصال⁽¹⁾.

(1) المصدر السابق، ص 119.



شكل (12) نموذج شرام

نموذج "بيرلو" لعملية الاتصال: أهتم (ديفيد بالاتصالات) بعملية تحتوي على العديد من الأنشطة ويتضح من خلال الشكل (13) الذي يبين أن هناك مصدراً لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، فيقوم بتوفير أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والحواسية للفرد وتكون ذلك وضع الرموز والصياغات في رسالة، يتم نقلها من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسل أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص بقدراته العقلية والحواسية وهذا الأخير ينقل للعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.

المصدر	مرسل	رسالة	وسيط	فك الرموز	مستقبل
أفكار ومعلومات	الصفات الشخصية	ترميز المعلومات	وسيلة الاتصال	الصفات الشخصية أن يقوم بذلك	أفكار ومعلومات

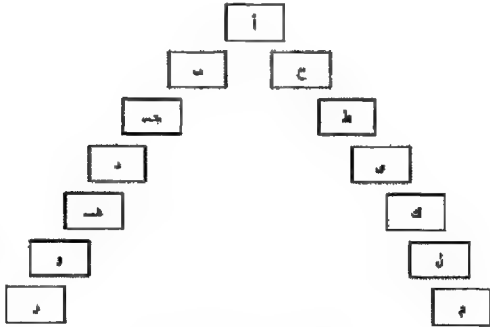
شكل (13) نموذج (بيرلو)



سادساً: نظرية الاتصالات التنظيمية:

1. مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة والتنظيم:

تعرضنا في موضوع سابق إلى مدرس الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية. ووجدنا أن مساهمتها محدودة. إذ أنهما تحدثتا عن الاتصالات كأسلوب هابط من أعلى إلى أسفل وذلك فيما يخص توجيه الرؤوسين وتحديد طريقة الأداء. وقد قدم "هنري فايول" Henry Fayol مساهمة جديرة بالاهتمام ذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم بأنها تأخذ وقتاً طويلاً وإجراءات مستندية أو مكتوبة طويلة ومعقدة مما يؤدي إلى أنعدام فعالية الاتصال. وعليه فقد اقترح فايول بأنه من الممكن عمل ما يطلق عليه "الجسر أو العبر" Gangplank ووضحه بالشكل (14) (1) الاتي بين الشخصية (و) والشخصية (م) وذلك في مدخل للاتصالات الجانبية بين الأعضاء بدلاً من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.



شكل (14) يوضح مفهوم العبر للاتصالات الجانبية

فاكتفت النظرية الكلاسيكية بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات

السلوكية لأطراف الاتصال. وتدفق المعلومات. ومعوقاته وأساليبه⁽²⁾.

(1) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق ص 272.

(2) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. مصدر سابق ص 371-373.

نظرية العلاقات الانسانية التي استطاعت أن تثبت من خلال جاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الانسانية. في رضا وتفاعلات ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت إحدى جارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤسيه ذات أثر واضح على أشباع حاجاتهم الاجتماعية. وعلى هذا أنقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الانسانية إلى وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لأقناعهم بانسانيتهم.

اما النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم فقد قدمت العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات. ومن أشهر المساهمات الحديثة هي مفهوم حلقة الوصل Linking Pin لرئيسيس ليكرت Rensis Likert ويركز مفهوم النظرية على أن كثيراً من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم. الدور الأول كقادة المجموعة من المروؤسين. والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها قائد آخر. وعليه فإن الفرد سيكون كحلقة الوصل بين مجموعتين إذ أنه ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل. وهذا من شأنه أن يثري تبادل المعلومات وانتشارها وأيضاً الترابط بين المجموعة ذلك من خلال ما يتصف به هذا الأسلوب من تنوع وكثافة في الاتصالات.

2. مدخل نظرية المعلومات:

تعد هذه النظرية المدخل العلمي لدراسة الاتصالات. إذ أنها تستخدم الرياضيات (وخاصة نظرية الاحتمالات). وتهتم اهتماماً رئيساً بنواحي النقل أو التوصيل (Transmis-sion) في عملية الاتصال. والفرض من هذه النظرية هو استخدام الأساليب الاحصائية في حصر وتسجيل الرسائل (Message) ثم وضعها بشكل اشارات كهربائية تنقل خلال مسالك اتصال محددة بأقل نسبة خطأ ممكنة. وتقوم الآلات الحاسبة الالكترونية وأسابيب خليل النظم بدور كبير في تطور نظرية المعلومات⁽¹⁾.

وترى هذه النظرية أن الاتصالات عبارة عن مجموعة أنشطة خاصة باستقبال المعلومات. وترميزها. وتخزينها. وقليلها واستعادتها وعرضها. وعلى هذا فإن هناك اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (أحاديث. تقارير وغيرها) إلى رموز أو كود (Code) معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات. وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الاشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات. كما تهتم أيضاً بنظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو

(1) محمد حناوي علم النظم. مصدر سابق. ص123.

احصائي. مما يسهل معالجتها بصورة أسرع(1).

3. مدخل العلاقات المتداخلة:

يركز هذا المدخل على نقل المعلومات من فرد إلى آخر. وينظر إلى الاتصال على أنه أسلوب أساس في التأثير على السلوك. فهو يدمج العمليات النفسية (كالأدراك، والتعلم والدافعية) مع اللغة لتحقيق ذلك التأثير. وتدخل الاتصالات غير الشفهية في نطاق هذا المدخل.

ويقوم نظام المعلومات المرتدة Feed back بدور رئيس وهام في هذا المدخل. ويذكر جيلرمان في هذا الصدد: (لكي يتأكد المرسل Sander من قبول المستقبل Receiver لها يجب أن يكون مستعداً ليس فقط لتقبل الآراء التي يبديها المستقبل وأما يسمح له بتعديل أو تغيير الرسالة بالطريقة التي تجعلها أكثر قبولاً للمستقبل. وإذا لم يتم ذلك، فإن الرسالة لا تفهم أو لا تقبل. أو يتم تجاهلها وتهمل(2).

4. مدخل الاتصال التنظيمي Organizational Communication:

في ظل هذا المدخل يعمل هيكل التنظيم الرسمي كشبكة أعمال (Net Work) إذ تندفق من خلالها المعلومات اللازمة لعملية الاتصال. ويمكن تعريف شبكة الأعمال بأنها نظام لمراكز القرارات التي تتصل ببعضها البعض عن طريق مسالك الاتصال المختلفة.

وقد بدأ اهتمام علماء السلوك بشبكات الأعمال هذه منذ أكثر من ربع قرن. وقاموا بالعديد من الدراسات لتحليل وتقييم الشبكات تحت ظروف عملية. وقد استخدمت في هذه التجارب شبكات الأعمال لتمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فقد تمثل في الأداء (Performance) والرضا (Satisfaction) وتم التحكم في الشخصية للأفراد الخاضعين للتجربة. وحددت في كل تجربة مشكلة معينة وطلب من أفراد التجربة التوصل إلى حل لها. وجلس الأفراد حول مائدة كبيرة إذ تم فصل كل واحد منهم عن الآخر بحواجز خشبية تتضمن فتحات معينة يستطيع الأفراد من خلالها أن يمرروا الرسائل لبعضهم البعض طبقاً لشبكة أعمال محددة. ومن خلال هذه الإجراءات تمكن الباحثون من ملاحظة وتسجيل وقياس أثر المتغير المستقل (شبكة الأعمال) على المتغير التابع (الأداء والرضا)⁽³⁾.

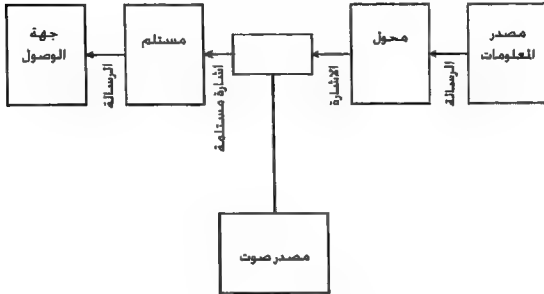
(1) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص375

(2) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مصدر سابق، ص375.

(3) محمد الخناوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص125.

5. نموذج عملية الاتصال التنظيمي:

قام كلود شانون Claude E, Shannon في نهاية الأربعينات بتصميم نموذج لنظرية المعلومات. وقد تم تطوير وتعديل هذا النموذج ليصبح نموذج مقبول لعملية الاتصال التنظيمي عامة. ويظهر هذا النموذج في الشكل الآتي:



شكل (16) نموذج عملية الاتصال(1)

ويمكن تلخيص الأجزاء الأساسية لهذا النموذج في الآتي:

- 1- مصدر المعلومات: يمثل مصدر المعلومات البدائية المنطقية لعملية الاتصال. ويتكون هذا المصدر من المعلومات الخام كالحاسوبية والأحصاء ومعلومات الحاسب الآلي والتي يحاول المرسل أن يضمنها هدف معين.
- 2- المحول: يترجم المحول المعلومات الخام إلى رسالة تحول إلى المستلم وتتم عملية التحويل إما بواسطة امواج الصوت أو الضوء أو الأساليب الالكترونية أو الرسائل التحريرية.
- 3- الصوت: يمثل الثوث ذلك التداخل بين عملية التحويل والتسلم وقد يكون هذا التدخل متعمد لتشويش الرسالة، وينتج في بعض الأحيان كنتيجة لبعض المشكلات في تفهم اللغة. ويعتبر الصوت جزء حيوي من عملية الاتصال. حيث أن كل اتصال لا يمكن تفسيره يدخل في نطاق الصوت.

(1) Clud E. Shannon and Warren Weaver, The mathematical theory of Communication, Urban, The University Press, 1949.

4- المستلم: في هذه الخطوة يتم استلام الرسالة وقبولها إلى إشارات محددة ويجب أن تتوفر احتياجات المعرفة. من تفهم كامل الإدراك والاستماع.

5- جهة الوصول: وهذه المرحلة ضرورية لاتمام عملية الاتصال حيث أن المعلومات توجه في أي تنظيم إلى مبرر تنفيذي لتساعده في تحقيق أهداف وحدته. أو إلى الإدارة العليا لاستخدامها في تقييم الأداء.

سابعاً: المهارات الشخصية في الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من المهارات الشخصية في الاتصال التنظيمي مثل القدرة على الاستماع للآخرين والقدرة على مقابلة الآخرين. والقدرة على إدارة الاجتماعات وغيرها من القدرات. وفي هذا الموضوع سنتناول بشيء من التفصيل مهارة هامة في الاتصالات التنظيمية وهي تتعلق بفهم الجوانب الانسانية والسلوكية في عملية الاتصال. وتسمى بمهارة تحليل علاقات الاتصال⁽¹⁾.

1- تحليل علاقات الاتصال Transactional Analysis:

في هذا الصدد يقدم أريك بيرن (Eric Berne) أسلوباً فريداً في تحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الاتصال. المرسل والمستقبل⁽²⁾. ويعد هذا الأسلوب من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على الجوانب السلوكية (النفسية والاجتماعية) الموجودة في عملية الاتصال وفهمها.

والغرض من هذا التحليل هو ان يدرك القائم به تلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال.

ويعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور او الحالة الذاتية Ego State لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال. كما يعتمد على نوع التفاعل او العلاقة Transactions التي تصف الاتصال. وهناك ثلاثة أدوار أو حالات ذاتية لشخصية أطراف الاتصال. وهذه الأدوار هي الأب (Father or Parent)، والشخص الناضج (Adult)، والطفل (Child) وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات. وهذه التفاعلات هي تفاعلات مكملية (Complementary) أو معاكسة (Crossed)، أو خفية (Ulterior). وفيما يأتي توضيح لذلك:

(1) أحمد ماهر السلوك التنظيمي مصدر سابق ص 391-392.

(2) Eric Bern, Games people Play, N.Y: Grove press, 1964

في أحمد ماهر السلوك التنظيمي مصدر سابق ص 392.

الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال: إذ أن الشخص العادي يقوم بتقمص العديد من الأدوار التي يلعبها أو الشخصيات التي يؤديها أي أن الحالة الذاتية للفرد ما هي إلا وضع شخصية الفرد في حالة معينة. فشخصية الأب تعكس الاتجاهات النفسية والأفكار وقيم الآباء ويلعب الآباء أدوار عديدة مثل المعلم والمرشد وهذه الشخصية أما ناصحة وموجهة ومرشدة وأما ناقدة وفي حالة النصح تقوم شخصية الآباء بتفسير الأمور والتعزيز والحماية وحل المشكلات أما في حالة النقد فيتميز أحد أطراف الاتصال أو كلاهما بأنه مسيطر وتسلطي ومتحيز وأمر وناهي وحاكم.

أما شخصية الطفل فهذا يشير إلى أن جزءاً من شخصياتنا الذي تكوّن ونحن أطفال. وهو يشير إلى أن شخصية الطفل ما زالت موجودة داخل أنفسنا الحسنة منها وغيرها. ذلك عندما ينتقل الطفل من حالة لأخرى من عالم الطفولة إلى التأقلم مع البيئة إلى الأبداع ففي البداية يركز الطفل على حاجاته الأساسية كالطعام والشراب والنوم والراحة والتركيز على اللعب واستخدام الخواص والانفعال والفرح السريع وحب التملك والاستحواذ إذ مازال هيكل القيم والأخلاق غير ثابت. وفي جانب التأقلم عندما يحاول أن يغير من سلوكه ويقاد سلوك الآباء في محاولة للتأقلم والتكيف مع البيئة من حوله فيصبح محب للمعرفة وهو يذعن مرة ويثور مرة أخرى وقد يتدخل فيما لا يعينه أو قد ينسحب من المواقف ويتعرف على ردود الأفعال. أما الجانب الأبداعي فيتميز بأنه يحاول السيطرة على أموره وأن يحل مشاكله وأن كانت بطريقة بسيطة الأفق ويستخدم الخيال والحس.

وأما شخصية الناضج فهو الجانب العاقل والمنطقي وغير الانفعالي في الشخصية. وهنا يتميز بأنه يحاول أن يجمع معلومات وأعطاء حقائق واضحة ويحلل المعلومات التي يحصل عليها ويختبر الآخر بأسئلة استفهامية ويقترح تصرفات متعلقة ويتخذ قرارات مبنية على حقائق. وتتميز هذه السلوكيات بالهدوء النسبي وعدم تغيير نبرة الصوت أو تغييرات الوجه.

2- تفاعلات الاتصال:

ذكرنا أن هناك ثلاث أنواع من التفاعلات مكتملة أو معاكسة أو خفية وتعني المكتملة أن يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقع من الطرف الآخر.

أما التفاعلات المعاكسة عندما يستقبل الطرف الأول رد فعل وأجابة معاكسة من الطرف الآخر. مثلاً عندما يقول الأول (دعني أساعدك) ويرد عليه الطرف الثاني (اهتم بشؤونك) يعتبر رد عكس ما هو متوقع مما يسبب الحرج والارتباك وربما الغضب مما يؤدي إلى

مشاكل بين الطرفين.

اما التفاعلات الخفية هي عندما يقول أحد الطرفين شيئاً ظاهرياً ويعني شيئاً آخر باطنياً.

3- الاستماع Listening:

كما هو معروف فان هناك فرقاً بين السمع والاستماع. فالسمع Hearing يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي اللثيرات الصوتية، أما الاستماع Listening فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله الرسل. ويطلق أحياناً على عملية الاستماع الانصات.

وثبت أن الإنسان يسمع إلى ما يقرب من (50%) من وقته والباقي ينفق في الكتابة والقراءة والتحدث. كما يستطيع العقل البشري التفكير في (600) كلمة في الدقيقة وأن يستمع إلى (300) كلمة في الدقيقة. (أو أن ينطق (125) كلمة في الدقيقة مما يشير على أن قدرة السمع تفوق قدرات الكتابة والقراءة والتحدث.

وفي كثير من المهام والاعمال نستمع. وتعتبر المقابلة والتوجيه وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع وبالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات والمحاضرات والندوات وأثارة دافعية الرؤوسين وغيرها⁽¹⁾.

ويتأثر الاستماع بالعديد من العناصر، ويمكننا تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين

هما:

1- الألفاظ والصباغات من كلمات وطريقة صياغة الجمل والفقرات لها علاقة على مدى فهم المستمع للرسالة أو الموضوع الذي يتحدث فيه الراسل. وبالعكس لو تم استعمال مصطلحات أو كلمات صعبة يجعل الاستماع عملية شاقة. أما المستمع فعليه تشجيع المتحدث والترحيب بما يسمع.

2- توجيه المناقشة: لكي لا تخرج إلى أمور هامشية بل التركيز على الأفكار الرئيسة.

3- التعرف العلمي بالدخول في التطبيق والحل دون الاسترسال في الحديث فقط وضباع الوقت.

4- الصوت: ان يكون مستوى صوت المتحدث متوسط لا هو بالمرتفع المزعج ولا هو بالمنخفض كثيراً بحيث يصعب الاستماع واستخدام النبرة الملائمة للموضوع.

(1) في أحمد ماض مصدر سابق ص398.

4- العناصر غير الشفهية في الاستماع:

- حركة الجسم، تعبيرات الوجه والبيئة المحيطة بالتحدث والاستماع:
- 1- حركة الجسم أماماً وخلفاً أو إلى الجانبين وحركة الأصابع والأيدي.
- 2- تعبيرات الوجه والعيون والحاجبين كلها تعبيرات تعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث.
- 3- المناخ والبيئة متمثلة بمدى الراحة في الأثاث والجلسة والأنارة ودرجة الحرارة والضوضاء ووضع المتحدث كلها تؤثر بصورة أو بآخري على المتحدث والمستمع.

5- المقابلات:

ينفق رؤساء المنظمات جزء كبير من وقتهم في مقابلة الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو مديرين... ويشيع استخدام المقابلات للعديد من الأغراض مثل التعيين، وتوجيه المرؤوسين، وإصدار الأوامر وتلقي التعليمات، والتأديب، أو لتقييم أداء المرؤوسين أو للشكلاوي وغيرها، وسنتناول هنا العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل سير المقابلات:

1. شكل أطراف المقابلة بمعنى المظهر الخارجي ويطلق على هذا بتعميم الصفات Halo Effect.
2. انتماء أطراف المقابلة إلى جماعة معينة أو جنس أو نادي أو منطقة جغرافية معينة أو مستوى أداري معين قد تؤثر على الطرف الآخر ويطلق على هذا بالتنميط Sterotyping.
3. فكرة الشخص عن الطرف الآخر كامتلاك معلومات عن صفات شخصية أو اتجاهات نفسية وقيم ودوافع الطرف الآخر يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة.
4. حركات الجسم بطريقة الجلوس وحركات الأيدي والجذع أو ما يطلق عليه (بلغة الجسم) تؤثر على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.
5. تعبيرات الوجه من غضب أو حزن أو ابتسامة والعيون والرموش والحاجبين تؤثر على سير المقابلة والصوت واللغة.
6. مركز وقوة أطراف المقابلة.
7. ترتيب الجلسة.
8. الاعلان عن موضوع المقابلة.
9. التخطيط المسبق للمقابلة يجنب اطراف المقابلة العشوائية ويوفر الوقت ويؤدي إلى الوصول إلى الهدف.
10. مدى السيطرة على سير وقت المقابلة.

6- الإجتماعات:

تعد الاجتماعات وسيلة هامة من وسائل الاتصال الشائعة لحل مشكلات واتخاذ قرارات، وفيما يأتي العوامل المؤثرة على الاجتماعات:

1. هدف الاجتماع وموضوعاته يفضل الاعلان عن البنود التي سيتم تناولها في الاجتماع وتحديد الموضوع شفهيًا أو من خلال خطاب الدعوى للاجتماع او من خلال جدول أعمال. وتحديد الهدف هل هو للمناقشة أم للبحث أم استطلاع الآراء أم التوصية لأمر ما أو لاتخاذ قرار محدد.

2. دور أعضاء الاجتماع باعطاء فرصة لكل الأعضاء وعدم السماح بسيطرة اعلامهم صوتاً أو أكبرهم سناً أو اعلامهم مركزاً ومن المهم تحديد طريقة المشاركة بالرأي وأسلوب الاقتراح وطريقة الداولة والتصويت وغيرها.

3. تشكيل الاجتماع: انتقاء أعضاء اللجنة أو الاجتماع له تأثير على النجاح أو الفشل. ومن المهم ألا يكون الأعضاء في حالة تنازع أو ذوي خلفيات وخبرات تفسد ولا تثرى الغرض من الاجتماع.

4. عدد الأعضاء خمسة او ستة اعضاء هو الحجم المثالي للاجتماع وكلما زاد العدد زادت مشاكل الاتصالات داخل الاجتماع.

5. وقت الاجتماع الوقت المثالي هو ساعتان بل هي الحد الأقصى لأن إذا زاد عن ذلك يبدأ الاجتماع بالفشل. كما أن التبكير به أو التأخير خلال اليوم يفسده.

6. النواحي الرسمية للاجتماع بمعنى الاجراءات وجدول الأعمال ومحضر الاجتماع وعمليات التصويت وغيرها. ومن المهم ان يعرف رئيس الاجتماع دوره وصلاحياته وحقوقه وواجباته.

7- التغذية الراجعة (1) Feedback:

إذا أريد للاتصال أن يكون فعالاً في تحسين عمل الأفراد والتنظيم فلا بد للاداري من ان يحصل على تدفق مستمر من المعلومات التي توضح له فعالية الإجراءات التي تتخذ والى الذي يتم فيه الاتصال الحقيقي.

وتشير التغذية الراجعة إلى عملية جمع البيانات من الجو المحيط من قبل الفرد أو

(1) Charles E. Redfield, Communication in Management, The Theory and Practice of Administrative Communication rev. ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1958), p.153. في السلوك الانساني في الإدارة. كلارنس أ. نيول مصدر سابق. ص. 80

الجماعة أو التنظيم لتستخدم في تقويم السلوك أو العمل.

وتشير التغذية الراجعة إلى عملية جمع البيانات من الجو المحيط من قبل الفرد أو الجماعة أو التنظيم لتستخدم في تقويم السلوك أو العمل.

وتستخدم التغذية الراجعة في المنظمة التي لديها مستويات أو توقعات معينة للأجاز والتي تم تثبيتها واختبارها بالتخطيط. والإداري يستلم البيانات المتعلقة بسير المنظمة وفق تلك التوقعات ويستخدمها أساساً لأجراءاته. فإذا ما كانت المنظمة ونظام الاتصال فيها سائرين بشكل جيد. يصبح من السهل تشخيص الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها. أما إذا لم يعمل نظام الاتصال بشكل جيد فإنه قد يتعذر الكشف عن الانحرافات⁽¹⁾.

أن أي نظام يزود بالمعلومات التي تبين فاعلية الإجراءات المتخذة في أي منظمة هو نوع من التغذية الراجعة. فنظام المحاسبة يوفر تغذية راجعة تكشف عن كيفية استخدام التخصصات للأغراض المحددة لها. ودرجات الامتحان ونتائجه تزود بمعلومات كتغذية عن مدى تقدم الطلاب. والتقارير عن الشواغر والتعيينات توفر تغذية راجعة خاصة بالتعيين والاختيار.

ولقد أهملت المدارس أمر التغذية الراجعة المتعلقة بالجوانب المختلفة للسلوك الأنساني. رغم أنها قد طورت أشكالاً عدة للتغذية الراجعة فالتغذية الراجعة ذات نفع للمنظمة بأسرها. وكذلك بالنسبة لاتصالات الفرد والجماعة

ويحتاج الإداريون التغذية الراجعة كوسيلة لتحسين سلوكهم وتوفير التغذية الراجعة لغيرهم. فإذا ما وضع برنامج جديد فإن بالامكان جعل الأهداف ومعايير تشير إلى المعلومات المطلوبة لتوفير التغذية الراجعة المناسبة. فقد عملت بعض الجماعات على توفير تقويم شفهي أو خطي أو كليهما. في نهاية الاجتماع. ويتوخى بعض المعلمين تأمين التغذية الراجعة عن طريق طلابهم باستخدام الأسئلة التي يجاب عنها بدون ذكر الأسماء وتسلم إلى إدارة المدرسة لأيصالهم إلى المعلم.

ويتبع بعض المعلمين أسلوب تقويم زملائهم لهم. وفي جميع حالات التغذية الراجعة لابد من أن يكون الغرض منها واضحاً وتكون الأساليب منسجمة مع الغرض.

(1) Harold J. Leavitt and Rpnald A.H. Mueller, "Some Effects of feedback on communication". In small Group studies in social Interaction, rev, eds. Apaul Hare. Edgar F. Borgatta, and Robert F. Bales (New York, Alfred A. Knopfm Inc., 1956), pp.434-443.

في السلوك الانساني في الإدارة التربوية. كلارنس أ. نيول مصدر سابق ص 80

أن الإداري الواعي لضرورة التغذية الراجعة حول عمل المنظمة وسلوكه يستطيع أن يجد طرقاً عدة للحصول عليها.

8- اتجاه سير الاتصالات Directional Flow of Communication:

لكي تكون المنظمة مؤثرة وفعالة لابد من أن تستخدم ثلاثة أنواع من الاتصال ضمن تركيبها التنظيمي:

1. الاتصال النازل Downward Communication.

2. الاتصال الصاعد Upward Communication.

3. الاتصال الجانبي Laterol Communication.

ويتم الاتصال النازل في التنظيم الإداري لتنسيق الجهود نحو تحقيق رسالة المنظمة. ويتم مثل هذا التنسيق بتوضيح للسياسات والإجراءات والقرارات الإدارية التي تتحكم في مجمل العمل. وكذلك إرسال المعلومات إلى جميع أقسام المنظمة (1). وفيما يأتي أمثلة لمثل هذه الاتصالات:

* بطاقات وصف الوظائف.

* دليل الإجراءات.

* لوحة الإعلانات.

* المنشورات الدورية.

* تقديم الموظف الجديد لعمله.

* مجلة المنظمة.

* دورات التدريب.

* التقارير (الأداء والأجزاء).

* إعلانات داخلية (ترقيات - انتدابات - وغيرها).

* كتيبات (ختوي على موضوعات مثل الخواص ومزايا العاملين وغيرها).

* فصول لالقاء التعليمات والتوجيهات.

* مكتبة المنظمة.

* أفلام وفيديو عن المنظمة⁽²⁾.

(1) كلارنس أ. نيول السلوك الانساني في الإدارة، مصدر سابق، ص 82.

(2) أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مصدر سابق، ص 388.



وفي هذا الصدد حدد كاتز Katz وكاهن Kahn خمسة أنواع للاتصال النازل هي ما يأتي:

1. توجيهات عمل محددة- تعليمات الوظيفة.
2. معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة.
3. معلومات عن الإجراءات والممارسات التنظيمية.
4. تغذية راجعة للموظف حول نشاطه.
5. معلومات ذات طبيعة أيديولوجية تساعد في غرس الشعور بالرسالة: تلقين الأهداف.

وأن أكثر الأنواع التي يستخدمها الإداريون في تعاملهم مع المهنيين في النظام المدرسي هي تلك المتعلقة بالعمل ومسوغاته، والإجراءات والسياسات وتلقين الأهداف. وأكثرها اهمالاً التغذية الراجعة ذلك للاعتقاد الخاطئ بأن التغذية هي تقويم يمكن أن يقوم به الرئيس الأعلى المباشر في المنظمة. أما ما يهمل بالنسبة للموظفين غير المهنيين من الاتصال النازل فهو أهداف المنظمة ومسوغات العمل والتغذية الراجعة، مما يسبب احتكاكاً لا لزوم له في المنظمة⁽¹⁾.

ويزيد من تعقيد الاتصال النازل (الهابط) موقف الناس العاملين وغيرهم تجاه الشخص الذي يتمتع بالسلطة الذي يفترض بعضهم أن الاتصال الوارد منه له طبيعة الأمر حتى لو أن القصد لم يكن كذلك، فيذعن البعض فيما يكون البعض مرتاباً ومستعداً للمواجهة. ولذا فإن من المهم ملاحظة هذا الأمر في الاتصال النازل ما يتطلب الدقة في اختيار الكلمات عند إصدار التعليمات الهابطة.

ويخطئ الإداريون بصورة عامة بافتراضهم أن الرسالة التي ترسل ستستلم بدقة من قبل أولئك الذين وجهت إليهم. ويزداد الخطأ في الفهم بازدياد حجم المنظمة والمجال الذي قصد منه الاتصال. حيث تفسر الرسالة من قبل أفراد كل وحدة تنظيمية في ضوء موقعهم في المنظمة. وكلما انتقلت الرسالة إلى جميع أقسام النظام التعليمي كان لابد من إيضاح كل نقطة فيها وطلب التغذية الراجعة لمعرفة مدى وضوحها. وتمثل اجتماعات المدارس والأقسام في الكليات وسيلة جيدة لهذا الغرض في الحالات الهامة التي تبرر الوقت من أجل عقدها⁽²⁾.

(1) كلارنس. أ. نيول، مصدر سابق ص83.

(2) للمصدر نفسه، ص84.

وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال النازل⁽¹⁾، كما أن كل الوسائل التي ذكرت قنوات مهمة للاتصال النازل على الرغم من أنها قليلة الاستخدام.

أما الاتصال الصاعد فهو ضروري للمدرسة أو النظام المدرسي إذا ما استغلت المصادر بشكل جيد ووفرت المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وقوّمت فاعلية عمل المؤسسة باستمرار. وقد قام جانوتيز وديلاني (Delaney, Janowitz) بحيث ضم ثلاث مدارس حول أهمية الاتصال الصاعد فوجدوا أنه كلما ازداد موقع الإداري ارتفاعاً قلت معرفته بمن يتعامل معهم في المؤسسة التعليمية. بمعنى آخر كلما ارتفع موقع الإداري في النظام المدرسي قلت معلوماته عن الطلبة⁽²⁾.

والاتصال الصاعد يساعد على نقل التقارير والآراء والأفكار والمقترحات والشكاوي والتظلمات والأشياء والشائعات فهي تضم ما يقوله الفرد: 1- عن نفسه وقيامه بوظيفته ومشاكله و 2- عن الآخرين ومشاكلهم و 3- عن الممارسات والسياسات التنظيمية و 4- عما يجب أن يتم وكيفية القيام به⁽³⁾.

ومن الأمثلة الأخرى على الاتصال الصاعد ببحوث الاتجاهات والرضا عن العمل، التقارير والمذكرات، مقابلات ترك الخدمة، مشاهدات (ملاحظات يبيها أشخاص مدربين على ذلك، الاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين يجمع بيانات عن ذلك)، الباب المفتوح، اشتراك العاملين في الإدارة.

2

وعلى الرغم من أهمية الاتصالات الصاعدة إلا أنها تعاني من مشكلات عدة. فالكثيرون يتوجسون خيفة من الإداريين الذين بيدهم القوة والتأثير على الآخرين. ورغم وجود أو انعدام مبررات لمثل هذه المخاوف التي توحى بها تصرفات الإداري في مؤسسة ما إلا أنها تمنح المبادرة في الاتصال الصاعد. فالضغوط من أجل تحقيق التوافق أو الانسجام في المدرسة الواحدة تكاد تكون قوية ويشجعها الإداريون الذين يعتقدون أنهم في ذلك يحترموا الفردية ويشجعون الأبداع. أن أهم عقبة في طريق البدء في الاتصال الصاعد تكمن في المناخ العام للمنظمة أو في بعض أقسامها، والذين يتسبب في ترديد قول أو

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله بالعربي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص156.

(2) M. Janowitz and W. Delaney, "The Bureaucrat and Public: study of Information Perspectives", Administrative science quarterly, 2 (1957), p.141-162.

في كلارنس، مصدر سابق، ص84-85.

(3) Katz and Kahn, "The Social Psychology", p.254.

في كلارنس أ. بنول، مصدر سابق، ص85.

عمل ما يريده الإداري، أو في التردد بالمبادرة بما قد يشلّ قدرة الفرد على التحليل الناقد.

يضاف إلى ذلك أن الرسائل تنقل عادة عن طريق السكرتير أو الموظف المسؤول إلى مدير التربية مثلاً. وباستطاعة السكرتير أن يقرر نوع الرسائل التي تنقل والناس الذين يمكنهم الوصول إلى المراجع العليا في الهيكل التنظيمي.

وقد تصل الرسالة وفيها تداخلات من الآخرين وقد لا تكون حقيقية، ومن المعروف أن التحريف في الاتصال الصاعد أمر لا يمكن تجنبه لأن جميع المعلومات الصاعدة تتأثر بمدارك الناس الذين يتولون نقلها. وقد تكثف وتلخص المعلومات التي يكون أغلبها استنتاجات وليست حقائق.

وفيما لو وصلت الرسائل دقيقة إلى الإداري فقد لا يرغب في معرفتها أو قد يقلل من قيمتها وأهميتها. وقد يفسر المعلومات بأنها هجوم شخصي عليه أو قد يصرف النظر عن المعلومات بوصفها ناقصة، أو أنها لم تأخذ الصعوبات العملية بنظر الاعتبار في تنفيذ اقتراح ما.

أن الصعوبات التي يواجهها الاتصال الصاعد توجب على الإداري أن يتخذ الخطوات التي تشجع الاتصالات الصاعدة ومنها ما يأتي:

1. أن يوضح للعاملين في المنظمة بأن الاتصالات الصاعدة أمر مرغوب فيه فيقوم على سبيل المثال بتشجيع العاملين على اظهار اعتراضاتهم دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى. أو أن يتقبل التقارير الصادرة منهم رغم اعتقاده بأنها ليست ضرورية أو أنها مضیعة للوقت.

2. ان يبين نوع المعلومات التي يريدها وذلك خشية عدم استطاعة العاملين معه تزويده بالمعلومات المطلوبة جهلهم بما هو مطلوب. ويسعى الكثير من مديري التربية ومديري المدارس إلى معرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى مشاكل محتملة في علاقات المدرسة بالمتجمع مقدماً، ولن يكون بمقدور العاملين توفير مثل هذه المعلومات ما لم يبلغوا بذلك، لأنهم إذا جهلوا الأمر فسيسعون إلى عدم أزعاج رؤسائهم بمثل تلك المعلومات.

3. أن الإداري بحاجة إلى أن يتخذ الإجراءات في ضوء ما يصله من معلومات صاعدة. مثلاً يعلن المدير عن اهتمامه بما يصله من تظلمات وشكاوي وأنه سيتخذ الإجراءات اللازمة وسيبذل جهود مخلصه لمعرفة أسبابها ومعالجة مصادرها(1)



أما الاتصالات الجانبية (Lateral Communication) فتحدث بين الأشخاص في نفس المستوى من هرم السلطة (الاتصال الرأسي) أو بين الأشخاص في مستويات مختلفة من يمتلكون سلطة مباشرة على بعضهم البعض (الاتصال القطري).

والاتصال الأفقي ضمن المدرسة أو النظام المدرسي بأكمله فهو أيضاً على جانب من الأهمية. فتنسيق جهود الزملاء وأعمالهم أمر حيوي ويمكن أن يتم عن طريق الاتصال الأفقي ما لم يكن الإداري متسلطاً ومنعه. كما يملأ الاتصال الأفقي الفراغات التي قد تنجم عن الاتصالات النازلة إذ قد لا تصل للمعلومات إلى جميع العاملين. وعندما يكون بمقدور المدرس أن يحصل عليها من زملائه وأن يستشيرهم في ما سيتخذ من عمل. كما أن الاتصال الأفقي يساعد على مواجهة الكثير من الحاجات الاجتماعية والانفعالية.

ويتضمن الاتصال الأفقي كذلك المناقشات بين الزملاء ضمن الوحدات التنظيمية. وتلك التي تكون بين جميع وحدات العمل المختلفة في المنظمة. فهناك ميل طبيعي نحو الاتصال الأفقي بين الزملاء أكثر من الميل للاتصال بين من هم أدنى ومن هم أعلى. فلقد أظهرت دراسة في أحد المستشفيات الكبيرة أن الأطباء يميلون للتعامل مع الأطباء. وكذلك الممرضات مع الممرضين. وأن الموظفين ذوي المستوى الأدنى يميلون للتعامل مع الموظفين في المستوى المماثل. فإذا أراد شخص من وحدة معينة الاتصال بشخص في وحدة أخرى فإنه لن يرسل رسالة إلى أعلى أو إلى أدنى بل يقوم بالاتصال المباشر الذي قد يكون دون علم مدير المدرسة أو مدير التربية إلا أنه له ميزة الاتصال المباشر بما يزيد في نوعية مثل هذا الاتصال وكميته.

ويكاد يكون الاتصال الأفقي أكثر أنواع الاتصال اهمالاً لأن الحاجة لمثل هذا الاتصال لا تُحيز ويعتقد الإداريون وغيرهم في المؤسسة ان الاتصال بطبيعته يكون عمودياً (أما صاعداً أو نازلاً) وينسى هؤلاء ان أكثر أنواع الاتصال التنظيمي أهمية يتم باتجاه أفقي. وتكون نتيجة هذا الوضع في المنظمة الواحدة أن يتنافس جزء آخر يحاول عرقلته.

أما الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال فهي: الاجتماعات أو اللقاءات المباشرة واللجان. ومن الأساليب الأخرى في الاتصال الأفقي التدريس الجماعي Team Teaching أو التدريس بالفريق والبرامج التي تغطي مواضيع مترابطة ولوحات الاعلان ومجالس الدراسة... الخ(1).

(1) كلارنس. أ. نبول. السلوك الانساني في الإدارة التربوية. مصدر سابق. ص 89-90.

المبحث الخامس الرقابة Control

مقدمة

يتفق المنظرون والممارسون على أن الإدارة الجيدة تتطلب رقابة فعالة. فالأهداف المخطط لها جيداً، والتنظيم القوي والتوجيه الكفء والتحفيز المناسب، حتى أن توافرت مجتمعة تكون فرصتها في النجاح محدودة ما لم يوجد معها نظام رقابة كاف(1).

ومعنى ذلك أن المبادئ والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقرار وغيرها التي تم ذكرها سابقاً وأن طبقت بفاعلية، فليس من المحتمل أن تساعد المديرين على تحقيق أهدافهم ما لم تطبق معها المبادئ والمفاهيم المتعلقة بالرقابة وبفاعلية.

ومثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية (كوظائف). وتنطوي وظيفة الرقابة على مقارنة التصرفات الفعلية بالمخطط للموضوعة وأخذ الاجراءات التصحيحية الضرورية عندما تنحرف التصرفات عن المخطط.

فالرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططاً له أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك تقوم بالتعديل اللازم، والسبب في ذلك يعود إلى تباین ما بين أسناد العمل إلى الأفراد من ناحية وتنفيذهم له من ناحية أخرى.

أولاً: نظرة موجزة عن تطور الرقابة:

إذا نظرنا إلى بداية وتطور نظرة الإدارة إلى وظيفة الرقابة فنجد أنها متفقة إلى حد كبير مع تطور الفكر الإداري بصفة عامة. إذ أنها كانت تقتن بفكرة السيطرة التامة للإدارة على ما يتعلق بالعمليات الإدارية. فكانت القرارات تتخذ في قمة الهرم التنظيمي وتنفذ في المستويات الأدنى. وكانت السلطة مركزة كما كان التخطيط قاصراً على الإدارة العليا. لذلك فإن الهيكل التقليدي للرقابة كان يقوم على النموذج البيروقراطي الذي كان يتسم بالرقابة الهرمية من خلال تقسيم العمل، والتخصص في المهام، ومركزة السلطة. ولكن تغير عوامل كثيرة حدا بالإدارة إلى إعادة النظر في هذا المفهوم التقليدي للرقابة. ومن بين هذه العوامل ظهور ثورة المعلومات، واشتداد المنافسة الداخلية للمنظمة والخارجية⁽²⁾.

(1) Strong, E.P & Smith, R.D, Management Control Models, Holt Rinehart, N.Y. 1968, pp.1-2

(2) Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. OP, pp.555-558

ثانياً: علاقة الرقابة بالتخطيط:

من الثابت أن هناك علاقة وثيقة بين الرقابة والتخطيط إذ يعد التخطيط مطلباً أساسياً Prerequisite للرقابة الفعّالة. ومن العبث والسذاجة الاعتقاد بإمكانية الرقابة دون التخطيط، ففي عملية التخطيط يتم تحديد الأهداف وكذلك الطرق التي ستبذل لتحقيقها. وفي عملية الرقابة يتم قياس مدى التقدم نحو هذه الأهداف وبذلك يستطيع المديرون رصد الانحرافات عن الخطة في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. معنى ذلك أن التخطيط هو الذي يحدد مسبقاً الأداء المطلوب. هذا فضلاً عن أن الرقابة ستكون غير هادفة ولا فعّالة عندما يتهاون في التخطيط الكافي إذ ليس باستطاعة المدير تحديد مستوى الأداء فيما لو كان مرضياً أم لا بوجود معيار للأداء المطلوب قد سبق وأن وضع وتم الاتفاق عليه عند التخطيط. وقد يحاول بعض المديرين الاعتماد على التقييم بعد الأجل غير أن هذه عملية حكمية وشخصية بحتة.

ثالثاً: أهمية الرقابة والحاجة إليها:

نتبع الحاجة إلى الرقابة من سببين:

1- قد تختلف الأهداف الفردية عن الأهداف التنظيمية وبالتالي فإن الرقابة ستقوم بالتأكد من أن الأفراد بوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبدون ذلك يصبح النشاط والجهود عشوائيين غير منسقين.

2- هناك فجوة زمنية Time Gap تفصل بين صياغة الأهداف وإجازتها. وخلال هذه الفترة قد حدث أو تستجد عوامل لم يكن في الامكان التنبؤ بها تسبب اختلافاً بين الأداء المطلوب desired والأداء الفعلي actual.

أما الاختلافات الناتجة عن العوامل غير المتوقعة فأنها تتطلب نوعاً من الرقابة مختلفاً يتمثل غالباً في التكيف adaptation مع الأحوال المتغيرة.

وبصرف النظر عن الطريقة التي تؤدي بها فإن الرقابة هي عملية ديناميكية وتكيفية dynamic and adaptive فطالما أن الأهداف تتغير باستمرار فإن نظام الرقابة يجب أن يتعدل ويتكيف معها لامكانية التأكد من تحقيقها.

وإذا قام نظام الرقابة بتوقع الانحرافات فإنه يمكن أن يكون واقعياً أو مانعاً Preventive. مثل ذلك الطالب الذي يدرك خلال إجازة نصف السنة أنه يحتاج للمذاكرة ساعات إضافية لكي يتجنب الفشل آخر العام فيقوم بوضع جدول لنفسه بين الساعات الإضافية

والموضوعات التي يدرسها حتى نهاية العام. ومن ناحية أخرى تتعلق الرقابة بالتصحيحية Corrective بمعالجة الانحرافات Deviation عن الأداء المطلوب بعد وقوعها فعلاً. ففي المثال هذا يتمثل هذا النوع من الرقابة عندما تقوم الجامعة أو الكلية بالزام الطالب بأداء الامتحان مرة أخرى في المادة أو المواد التي لم يصل فيها إلى المستوى المقبول.

يتضح أن الرقابة الواقية أفضل من التصحيحية أو العلاجية لأنها تحمل تكاليف أقل للتصحيح كما أنها تمكن من إتخاذ التصحيح فور ظهور الحاجة اليه. أما الرقابة التصحيحية فأنها تتمثل في إعادة العملية التي حدثت فيها الانحرافات.

يتضح أن الرقابة ليست عملية ميكانيكية كما قد يتطرق إلى أذهان البعض، أنها عملية تحتاج إلى نظرة أكثر شمولاً وأوسع نطاقاً وأكثر امتداداً من الناحية الزمنية(1).

رابعاً: خطوات عملية الرقابة :

عرفنا الرقابة الإدارية بأنها عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سابقاً. وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالتها، واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع الموارد تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف.

وبحسب هذا التعريف فإن الرقابة تقسم إلى أربع خطوات متتالية هي(2):

1. وضع المعايير وطرق قياس الأداء.

2. قياس الأداء.

3. مدى تطابق الأداء مع المعايير.

4. إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خامساً: الجوانب السلوكية في عملية الرقابة :

ليس بالامكان أنكار ضرورة وجود الرقابة في أي تنظيم من التنظيمات، وفي هذا المجال يذكر هايمان وسكوت بأن غياب الرقابة لا يترتب عليه زيادة حرية الفرد. وفي رأيهم أن الرقابة تساعد على دقة التوقعات فيما يتعلق بسلوك الفرد.

(1) Stoner, J.A.F. OP., Cit, p.556.

(2) Mookler, R.J. The Management Control Process Prentice-Hall Englewood Cliffs. N.J., 1972, p.2.

ومن وجهة النظر السلوكية ليس هناك عيب في عملية الرقابة ذاتها. وإن مفتاح نجاح وفعالية التنظيم هو الحصول على التوازن الأمثل من الحرية والرقابة. فكلاهما ضروري للتنظيم ولكن هناك لبعض عناصر الرقابة تأثير على السلوك الفردي منها:

أ- أثر القياس والتقييم على السلوك: قد يظهر أفراد التنظيم عدم رضاهم عن الطريقة التي يتم بها قياس وتقييم أدائهم. ويرجع ذلك لأسباب متعددة منها تركيز معظم مقاييس الرقابة على الانحرافات فقط ولا تهتم بالنواحي الإيجابية من الأفراد لذا فإن الأداء إذا تم قياسه بدقة مراعيًا الإيجابيات فإن ردود الفعل من جانب الأفراد ستكون إيجابية.

ب- أثر قرارات التصحيح على السلوك: أن الإنسان بطبيعته سواء كان طفلاً أم رجلاً رشيدياً - يكره - بصورة عامة أن يصحح له فإذا ما أظهر القياس والتقييم انحراف معين عن الخطة فإن الفرد يشعر بتهديد معين يترتب عليه الفاء اللوم على نظام الرقابة، فضلاً عن ذلك فإن مثل هذه القرارات تؤدي إلى إخطاء الفرد لأفترانه ورؤسائه ومروؤسيه وما يرافق ذلك من حرج. ويتوقف ذلك على درجة حساسية وتفهم (المصحح) عند تصحيحه للفرد المسؤول. إذ من الأفضل ألا يقتصر على اظهار الخطأ بل أن يحدد أسباب هذا الخطأ وطريقة تصحيح الوضع⁽¹⁾

سادساً: الحاجة إلى الرقابة الذاتية:

بالرغم من أن المداخل السلوكية بدأت في التدخل في أساليب الرقابة الحديثة، إلا أنه لكي تتوافق عملية الرقابة مع العنصر الانساني فلا بد من تواجد نوع من الرقابة الذاتية.

وفكرة خلق الرقابة الذاتية لدى الأفراد الذين يعملون في التنظيم تعود لدوجلاس ماكجريكر ونظرية (Y)، في أحد فروضها الأساسية من أن أساليب القيادة الخارجية التقليدية ليست هي الأساليب الوحيدة للحصول على الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف التنظيم. ويعتقد ماكجريكر- وتؤيده في ذلك نتائج أبحاث عديدة- أن الأفراد إذا ما التزموا بأهداف محددة، فإنهم يبدلون قصارى جهدهم ويمارسوا التوجيه والرقابة الذاتية للتوصل إلى هذه الأهداف. ولاشك أن الحصول على هذا الالتزام من أفراد التنظيم هو شاغل الإدارة الحديثة اليوم.

(1) حناوي السلوك التنظيمي مصدر سابق، ص 141-127.

سابعاً: خصائص نظام الرقابة الجيد:

تتمتع نظم الرقابة الفعّالة والتي يعتمد عليها بخصائص معينة مشتركة وأن توافرها يدعم نظم الرقابة. ومن هذه الخصائص ما يأتي:

1- ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينطوي ذلك على أن نظام

الرقابة الجيد يتم تفصيله tailor-Made ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه. ومن البديهي فإن نظام الرقابة الذي يطبقه عميد الكلية يختلف من حيث طبيعته ونطاقه وأدواته عن الذي يطبقه وزير التعليم العالي. وهكذا فإن ما يصلح نظاماً للرقابة في مشروع صغير الحجم لا يصلح لآخر كبير الحجم.

2- الكشف الفوري عن الانحرافات Prompt Reporting of Deviations فالنظام المثالي للرقابة هو الذي يمنع وقوع الانحرافات. ولكي يتنسى للمدير الحد من عوامل الفشل يجب أن تصل البيانات اللازمة للمدير في أسرع وقت.

3- النظرة المستقبلية Future Looking: على الرغم من أن الرقابة المثالية هي التي تكون لحظية Instantaneous كما هو الحال في نظم الرقابة الالكترونية. إذ أن حقائق الحياة الإدارية تفرض فترة زمنية ما بين وقوع الانحراف والإجراء التصحيحي. لذلك يجب أن يحاول المدير أن يصل إلى نظام للرقابة يمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

4الموضوعية Objectivity: على الرغم من أن الإدارة - بطبيعتها- تنطوي على الكثير من الحكم الشخصي. فإن استعمال هذا الحكم يصبح حساساً عندما يتناول قياس أداء عامل أو رئيس قسم يتأثر مستقبله بنتيجة هذا القياس. لذلك يجب أن يحاول المدير أن يجد مؤشرات ومعايير موضوعية قدر الامكان تمكنه من التقييم السليم.

5- المرونة Flexibility: فنظام الرقابة يجب أن تبقى له قدرته على التطبيق حتى وأن تغيرت الظروف في حدود معينة. ويمكن توفير المرونة في الرقابة عن طريق المرونة في التخطيط.

6- أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً Economic: ويعني أن نظام الرقابة يجب أن يبرز تكلفته.

7- وضوح نظام الرقابة لأن هذا يدل على كفاءة النظام.

8- توضيح الإجراءات التصحيحي ومدى بيانه لمواطن الانحراف وتحديد المسؤولية عنها والإجراءات العلاجية الذي يجب أن يتخذ بشأنها.

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية

- معنى المركزية واللامركزية
- المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية
- النظام التربوي بين المركزية واللامركزية
- مزايا النظام التربوي المركزي
- مآخذ النظام التربوي المركزي
- مزايا النظام التربوي اللامركزية
- مآخذ النظام التربوي اللامركزية

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية

أولاً: معنى المركزية واللامركزية

أن مصطلحي المركزية واللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري. وأن تبني الدول لأحدهما دون الآخر يعتمد على فلسفتها السياسية.

والنظام الإداري المركزي هو الذي تنحسر فيه الصلاحيات بالقيادة الإدارية التي تمثل المستوى الإداري الأول. وأن دور المرؤوسين هو تنفيذ القرارات الصادرة من القيادة العليا.

أما في النظام الإداري اللامركزي فإن معظم الصلاحيات تخول للمرؤوسين الذين يتحملون مسؤولية الممارسات الإدارية. وبعض الصلاحيات بيد القيادة الإدارية حصراً.

3

والنظام المركزي للحكومة تكون السلطات فيه بيد الحكومة المركزية ويوجد وكيل للحكومة المركزية متمثل بهيئات أو أجهزة إدارية محلية. عكس النظام اللامركزي إذ توجد فيه عدة مراكز للحكومة محلية ومركزية تتمتع بالاستقلال في ممارسة الأعمال الموكلة إليها بإشراف مركزي لمراقبة مدى تطبيق السلطات المحلية (Local Authorities) للقوانين المركزية المتعلقة بالأنشطة والخدمات. وكيفية استخدامها للنفقات المالية الممنوحة لها. وكفاءتها في إدارة السلطات المحلية وفق معيار محدد مسبقاً⁽¹⁾.

(1) A.R Tyagi, Public administration principles and practice. 5 th ed. Delhi Chanadi. Atma and sons, 1975, p.138.

في التعرّف ومهدي. مدخل إلى الإدارة التربوية. مصدر سابق. ص62.

ثانياً: المركزية واللامركزية في الادارة التربوية:

المقصود هنا هو وزارة التربية التي تقوم بالتخطيط ورسم خطوات التنفيذ وتصدر التعليمات. وهذا يعني أن الوزارة هي التي تشرف على التعليم والسيطرة عليه وتوجيهه في ضوء الفلسفة التربوية التي تنبئها والنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة. ذلك لأنها لا تثق بقدرات العاملين في الإدارة على التخطيط واتخاذ القرار. الأمر الذي يترتب عليه اعتماد الملاكات الادارية على الإدارة العليا التي مقرها الوزارة.

أما في النظام اللامركزي فان للمديريات العامة للتربية صلاحيات يمارسها المدير العام. فهو يخطط ويرسم السياسة التربوية ويشرف بصورة كاملة على التعليم وذلك في ضوء الصلاحيات الممنوحة له. مما يترتب عليه اسهام الآخرين بما يتكون من استعدادات وقدرات في الابتكار والابداع وفي حل المشكلات واتخاذ القرار. مراعيًا الاختلافات البيئية ومتطلباتها من مرونة في التخطيط وفي أساليب التنفيذ.

ثالثاً: النظام التربوي بين المركزية واللامركزية

من البديهي أن لكل نظام سلبياته وإيجابياته التي تظهر عند التطبيق لذلك ظهرت الوسطية في إدارة المؤسسات التربوية بين المركزية واللامركزية بهدف التخلص من العيوب والسلبيات قدر الامكان مع الحفاظ على ما في النظامين من مميزات ايجابية. ذلك بمشاركة السلطتين المركزية والمحلية بمساهمة المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف التربوية وفي وضع الاستراتيجيات العامة للتربية وتحديد الوسائل التي يتم التنفيذ بموجبها إلى جانب تنمية مهارات وامكانيات العاملين جميعاً لتحقيق المصلحة العامة

ومع ذلك يبقى هناك عاملان أساسيان يحددان غالبية تبني أحد النظامين في العمل الإداري التربوي هما:

- 1 - العوامل البيئية السائدة في المجتمع والمحيطه بالمؤسسة.
 - 2 - ظروف المؤسسة ذاتها من توقعات ومتطلبات وما يحصل فيها من تطورات تؤدي إلى اختيار أحد النظامين بغالبية أكبر. ومن هذه العوامل ما يأتي:
- أ- طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة من حيث استقراره وهنا يغلب استخدام النظام المركزي أو أنه معرض للتغيير السريع فيناسبه النظام اللامركزي.

ب-أساليب العمل المستخدمة مختلفة من وحدة ادارية إلى أخرى وضمن الوحدة الادارية ذاتها في المؤسسة الواحدة فيناسبها اللامركزي لتفويض الصلاحيات لحديري الادارات على اختلافها. أما إذا اتفقت الادارات على اختلافها. كافة على اتباع سياسة موحدة فأنها تطبق المركزية في الجاز العمل.

ج-تباعد المؤسسات التعليمية جغرافياً عن مركز السلطة الرئيسية (وصعوبة تحقيق اتصالات تنظيمية كافية في ايصال الأوامر) الأمر الذي يترتب عليه الأخذ بنظام اللامركزية.

د- حجم المؤسسة وعدد العاملين إذ بازدياد عددهم يتطلب الأمر تفويض الصلاحيات للادارات في المستويات الدنيا واتخاذ القرار وفي هذا الحال فان اللامركزية تلائم هذا الوضع أكثر وبالعكس فيما لو كان عدد العاملين قليل فالتوجيهات مركزة ومباشرة وعدد القرارات أقل ويصبح تطبيق المركزية أفضل⁽¹⁾.

لقد سبقنا الإشارة إلى ضرورة مشاركة السلطين المركزية والمحلية لتحقيق الوسطية بين المركزية واللامركزية أو الجمع بينهما ذلك أدى إلى ظهور اتجاه جديد حاول الجمع بين المميزات الإيجابية لكل من النظامين أطلق عليه (مركزية التخطيط واللامركزية التنفيذية) بمعنى أن مهمات السلطة المركزية هي وضع الخطط التربوية والمناهج الدراسية أما التفصيلات فتترك مهامها للجهات الإدارية التنفيذية التي تراعي في اختيارها الظروف البيئية وحاجات المتعلمين وشؤون التنفيذ ومعالجة المشكلات.

3

رابعاً: مزايا النظام التربوي المركزي:

يحقق استخدام النظام المركزي في التربية عدد من المزايا أهمها ما يأتي⁽²⁾:

- 1- تحقيق الوحدة والفاعلية في النظام التربوي إذ توجد إدارة عليا مسؤولة حول دون ازدواج الوظائف وتكرار الأعمال وتداخلها.
- 2- تحقيق العدالة والمساواة في توزيع الخدمات التعليمية والتربوية. فالسلطة المركزية مسؤولة عن قبول التعليم والانفاق عليه. وبإمكانها بناء المدارس في المناطق الجغرافية

(1) عبد العزيز الغنم. الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية. للؤمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية. جمعية المعلمين الكويتية. الكويت. مطبعة الفيصـل 1985، ص 20-21 في العرفي ومهدي. مصدر سابق. 67-61.

(2) إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. مصدر سابق. ص 196-195.

المتباينة بنفس المواصفات وتزويدها بالأجهزة والأدوات والوسائل والكتب المدرسية المقررة للمرحلة الدراسية الواحدة بصورة متماثلة.

3- توفير ضمان شخصي ومهني للعاملين جميعاً إذ أن الرواتب والخصصات والمكافآت والتقاعد تعمل بموجب نظام موحد.

4- التمتع بالحقوق من شأنه أن يخلق جواً من الأمان والاستقرار في الوظيفة والاستمرار فيها.

خامساً: مأخذ النظام التربوي المركزي:

أهم عيوب النظام المركزي ما يأتي:

1- تدرج خط السلطة من شأنه أن يؤخر أو يعطل العمل والأجاز أحياناً الأمر الذي يترتب عليه تأخر وصول القرار إلى الأجهزة التنفيذية والإدارية الأخرى.

2- جمود الاستراتيجيات التربوية التي يتبناها النظام التربوي في تحديد الأهداف التربوية ووضع الخطط والبرامج لتنفيذها يقابله عدم الرغبة أو الخوف من التغيير أو التطوير مما يترتب عليه تشابه الطلبة في تلقي نفس المناهج وطرائق التدريس والتقييم والامتحانات بعيداً عما لديهم من قدرات على الإبداع وفيما بينهم من فروق فردية.

3- ضعف دور المدرسة في التأثير في البيئة المحلية نظراً لحدودية العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي في إشراكه في تطوير المدرسة.

سادساً: مزايا النظام التربوي اللامركزي (1):

توجد مجموعة من المزايا والخصائص الإيجابية أهمها ما يأتي:

1- تفويض الجهات الإدارية التنفيذية اتخاذ القرارات لتنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية. الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين لمنحهم الحقوق والامتيازات التي يستحقونها. وبهذا الأسلوب سيخفف العبء عن الجهاز الإداري المركزي من بحث القضايا الثانوية والاكتفاء بالمهام الأساسية.

(1) العرفي ومهدي مدخل إلى الإدارة التربوية. مصدر سابق. ص 71-70.

- 2 - اختلاف أنماط المخرجات التعليمية لاختلاف المدخلات من بيئة أخرى نظراً لمراعاة التنوع والحق في إصدار قرارات متناسبة مع البيئة الأمر الذي يشجع التطوير بتقديم المقترحات البناءة ومنح الحرية للمتزمة للعاملين ضمن إطار الأهداف التربوية العامة.
- 3- رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة احساسهم بالعدالة وامتعتهم بالصلاحيات التكافئة مع المسؤوليات التي تؤهلهم على القيادة التربوية.

سابعاً: مأخذ النظام التربوي اللامركزي(1):

ويمكن ايجازها بما يأتي:

- 1- اضعاف السلطة المركزية في ضعف تمكنها من تأدية مهامها متمثلة في ضعف الرقابة المركزية على المستويات الإدارية المختلفة خاصة المناطق المتباعدة جغرافياً.
- 2- ضعف الفرصة المتاحة للقيادة الإدارية العليا في تأدية دورها فيما يخص تقديم الخدمات التي تصب في فائدة وتطوير القيادات الإدارية الوسطى.
- 3- الصلاحيات المفوضة إلى الإدارات الوسطى في اتخاذ القرارات الأساسية من شأنها أن تعرض الوزارة إلى بعض التناقضات والتكرار في بعض الأعمال من قبل أكثر من جهاز اداري الأمر الذي يترتب عليه أرباك العمل والفشل في تحقيق بعض الأهداف المطلوبة.

ثامناً: خلاصة

من العرض السابق ومن الناحية العملية يتضح أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم مثل وزارة التربية أو التعليم العالي بل هناك موازنة بين ما حققه المركزية من الرقابة الفعالة على الأجهزة التعليمية المحلية وما حققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق العمل.

وفي هذا المجال يقول كاندل (Kandell) "أن طابع الإدارة التعليمية - المركزي أو اللامركزي- يتحدد بعاملين رئيسيين: نظام الدولة أي مفهومها السياسي، ونظام التربية السائد فيها.

ومن البديهي أن ليس هناك مفاضلة بين كلا النظامين في الإدارة التربوية إذ إن ظروف المجتمع وعوامله الثقافية والسكانية والاقتصادية هي التي تحدد كلاهما.

لذلك نجد الاستفادة من ميزات كل مهنة والتقليل من الاضرار المترتبة عن اتباعها بصورة مطلقة بل محاولة استخدام كل منهما في الظرف الملائم للمفاضلة بينهما. وقد وجد بصفة عامة أن في أعمال التخطيط والتشريع والرقابة بحسن اتباع المركزية. وفي أعمال التنفيذ يحسن تطبيق اللامركزية.

الأنماط الإدارية

- مقدمة
- المبحث الأول: الإدارة الأوتقراطية
- المبحث الثاني: الإدارة الديمقراطية
- المبحث الثالث: الإدارة الحرة

الأنماط الإدارية

مقدمة

لم تكن أساليب الإدارة وأنماطها معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر حين بدأ الفكر الإداري يهتم في تطبيق أنماط وأساليب في مجال الإدارة مستعيناً بالنتائج التي توصل اليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

ولقد اتخذت هذه الأنماط تسميات مختلفة لدى علماء الإدارة والنفس والاجتماع تختلف باختلاف للدخل الذي اتخذوه لدراسة الادارة. وأهم هذه التسميات ما يأتي:

1- سماها البعض الإدارة التي تركز اهتمامها على شخص المدير Centerd والإدارة التي تركز اهتمامها على جماعة المرؤوسين Group Centerd والإدارة التي تركز اهتمامها على المرؤوس واطلاق حريته في العمل Individual Centerd.

2- سماها البعض الآخر الإدارة الاستبدادية أو المتسلطة والإدارة الاستشارية أو الانسانية والإدارة السمحة أو المتساهلة.

3- وأطلق البعض على تسميات أخرى مثل الإدارة السلبية لكونها قائمة على استخدام أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد. كما سمي آخرون الإدارة الايجابية كونها تستخدم أسلوب التحفيز الايجابي القائم على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.

4- أطلق البعض الإدارة الأمرة أو غير التوجيهية. في حين سمي آخرون الإدارة البناءة أو التوجيهية.

5- وأخيراً استمد البعض التسمية من المراحل التاريخية للإدارة فأطلق على الإدارة التي سادت في ظل المدخل الآلي للإدارة في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (الإدارة الأوتقراطية) في حين أطلق على الإدارة التي سادت في ظل المدخل الاجتماعي للإدارة والذي ساد في فترة ما بعد العشرينات من هذا القرن الإدارة الديمقراطية.

وهكذا برزت وشاعت ثلاثة أنماط أساسية في الإدارة هي: الأوتقراطية، والديمقراطية، والحرية المطلقة، وفيما يأتي عرض مفصل لكل نمط منها:

المبحث الأول الإدارة الأوتقراطية

ان فهم الأسلوب الأوتقراطي للإدارة يتطلب معرفة أشكاله وخصائصه. ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه ومآخذه في ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج.

أن الأصل اليوناني لكلمة أوتقراطي (autocratic) هو الكلمة (autocrates) ومعناها حكم الفرد الواحد، وتعني كلمة أوتقراطية (autocracy) أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة (1).

أولاً: أشكال الإدارة الأوتقراطية وخصائصها:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك الإداريين عن مجموعة من الخصائص المميزة لذوي الميول الأوتقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة حكم وضغط على مرؤوسيهם لأجبارهم على إنجاز العمل.

وان استخدام السلطة هذا لا يكون بدرجة واحدة لدى الإداريين من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة الأمر الذي يترتب عليه ظهور أنماط متعددة. فقد ثبت ان سلوك الإداري ذي الميول الأوتقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين: الأولى هو المتطرف

(1) Encyclopedic world Dictionary, Group Limited Publishing Midlessex, London, 1975.

في نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم الرياض، 1980، ص123.

في استبداديته. وقد أطلق عليه الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم (authoritarian auto-cratic). والثانية الأوتوقراطي غير المتطرف وأطلق عليه الأوتوقراطي اللبق الصالح أو الخبير (benevolent autocratic).

وعلى الرغم من تعدد أنماط هذا السلوك إلا أنه لا يعني انفصال أحدهما عن الآخر إنما تتداخل بشكل يصعب وضع حدود فاصلة بين كل نمط وآخر. وما هي إلا درجات متفاوتة للسلوك الأوتوقراطي.

ثانياً: الأوتوقراطي التسلطي أو المتحكم:

أ- الأوتوقراطي التسلطي أو المتحكم:

1- يتميز بتركيز كل السلطات بيده: وذلك من خلال:

أ- يحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة.

ب- يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة مرسوميه لها.

ج- يحاول توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته لذا فهو لا يفوض صلاحيات.

2- يتبع أسلوب الإشراف الحكم الوثيق (Close Supervision): وذلك من خلال ما يأتي:

أ- ميله لأن يكون أمراً لمروؤسيه وليس وكيلاً (Agent). معتمداً على الأوامر والتعليمات المتصفة بالجمود والصرامة والغموض.

ب- يطبق الأنظمة على مرسوميه كافة دون اعتبار لظروفهم أو أحوالهم.

ج- لا يثق بالمروؤسين فهو دائم الشك فيهم وفي قدراتهم وفي أمانتهم لذلك فإنه يؤمن جانبهم من خلال التعليمات الرسمية. مما يخلق القلق والتوتر في نفوسهم.

3- يؤمن بالقرار الفردي: وذلك من خلال ما يأتي:

أ- لا يشترك المروؤسين في مباشرة مهامه أو في صنع قراره.

ب- يحدد منفرداً الخطط دون استشارة مرسوميه.

ج- يحدد المشكلة وحده ويضع لها الحلول ثم يختار الحل الذي يراه هو مناسباً ثم يعلق القرار لغرض تنفيذه. دون اعتبار ردود الأفعال الصادرة من مرؤوسيه.

4- تعامله مع المرؤوسين غير انساني: ويتوضح ذلك ما يأتي:

أ- قليل الثقة بهم.

ب- لا يعير العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أي اهتمام.

ج- سريع الغضب والانفعال مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في المواقف الحرجة.

د- لا يراعي الجو النفسي المحيط به إذ غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه ولا يبدي المشاعر الطيبة والمودة معهم.

5- طريقة إجازته للعمل مبنية على المحافظة على مركزه:

أ- اهتمامه بنفسه واضحاً من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقيّة ولو على حساب مرؤوسيه.

ب- يمارس مهامه الإدارية في الإطار الذي يعزز شخصيته ومركزه.

ج- ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه فقط وليس لمرؤوسيه وإذا فشل في مواجهة المواقف التي تتطلب كفاءة فإنه يحاول التنصل من المسؤولية متهماً المرؤوسين بالفصور وعدم الفهم والالتزام بتعليماته.

وفي هذا المجال كشفت دراسات (ستاثفورد ولينفجسيون) ودراسات (همفل) عن أن الإداريين ذوي الميول السلطوية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور. وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيه وحاجاتهم وأن هذا السلوك كان يؤدي في أكثر الأحيان إلى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح. وإلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

6- يستخدم السلطة باعتبارها أداة ضغط وتهديد للحصول على الإجاز:

أ- يستخدم السلطة للضغط على المرؤوسين وتهديدهم بالفصل أو العقوبات الأخرى كالحرامن من المكافآت أو الخصم من الراتب أي حرمانهم من أشياء حاجاتهم المختلفة.

ب- يصعب في هذا الجو نقل الشكاوى إليه وإذا حدث ذلك فإنه ينظر إلى الشكاوى

على أسس شخصية ولبس موضوعية متفقة مع الصالح العام.
ج- حله للخلافات والصراعات داخل المنظمة لا يكون جذرياً بل أنه يحاول إخمادها
لذلك فإن هذه الخلافات لا تلبث أن تبرز من جديد.

وفي هذا الصدد توصل ريدن (W. Reddin) من خلال دراسة في هذا المجال إلى المؤشرات
الآتية:

1. أن المدير من هذا النمط يبدو انتقائياً ويهدد كثيراً Critical Threatening لاعتقاده
بضرورة التهديد والعقاب لكي يعملوا.
2. يتعامل مع الخلافات داخل التنظيم بإخمادها.
3. اتصالاته التنظيمية دائماً هي من نوع الاتصالات الهابطة إذ أنها تسير باتجاه واحد.
4. يستخدم التحفيز السلبي مما يترتب عليه ترك العمل أو الانسحاب من المنظمة التي
يعمل بها⁽¹⁾

ويرى بعض الكتاب في الإدارة مثل بليك (M.Black) (2) أنه إذا كان هذا النمط قد ساد في
ظل الإدارة في الماضي، فإن دوره قد أصبح ضئيلاً في ظل الإدارة الحديثة، بسبب ارتفاع المستوى
الثقافي والعلمي للعاملين وبسبب اتساع دور للمنظمات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في
دعمهم... فضلاً عن أن تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب غطاء من الإدارة
يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع الرؤوسين وأشراكهم في صنع القرار.

ذلك لأنه من الصعب اليوم على الإداريين الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم
وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة للرؤوسين لهم في إنجاز مهامهم الإدارية الصعبة.

ب- الإدارة الأوتوقراطية - الختيرة أو الصالحة:

يتصف هذا النمط بالميزات الآتية:

1. يثق بنفسه وبطريقة أدائه للعمل.
2. يتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع على المدى القصير أم الطويل.

(1) William, J.Reddin «Managerial Effectiveness», (McGraw Hill Book Co. New York, 1970, pp.224-226. 128-129 في نواف كنعان مصدر سابق ص

(2) James, M. Black, «How to Grow in Management», Prentice Hall Inc. Englewood cliffs. N.1. في نواف كنعان مصدر سابق

3. مهارته الرئيسية هي في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه. دون أن يخلق ذلك استياء من الرؤوسين.

4. لديه الكفاءة والمهارة العالية في خلق المناخ المضاد للسلوك العدواني من رؤوسيه بل هو على العكس يرفع من ولاء الرؤوسين وطاقاتهم له. لذلك يوصف هذا النمط من الإداريين بأنهم طيبون في تعاملهم مع الرؤوسين. وفي هذا الصدد يذكر "براون" أن هذا النوع من الإداريين يتصف بالرفقة في تعامله مع الرؤوسين. ويعرف برضائه حين يقوم رؤوسوه بعملهم ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدون العمل. ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا الرؤوسين واقتناعهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لأجاء العمل⁽¹⁾. وهذا الطراز شائعاً في الإدارة الحديثة كما يقول "ريدن"⁽²⁾.

5. وفي اتخاذ القرارات يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة أو ما يسمى بالإدارة النابعة من أسفل (Bottom - Up Management) وهو أن استخدام المشاركة في صنع قراراته فان وسيلته في ذلك كما يذكر (تالنيوم وشمديت)⁽³⁾ تروبيجه لقبول الرؤوسين لقراراته (sell de-cision) قبل اتخاذها. وذلك عندما يحاول أن يبين لرؤوسيه فوائد القرار التي ستترتب على تنفيذهم له. أي اقناعهم بقبول القرار وعدم معارضتهم له. فضلاً عن أن مشاركتهم بالرأي أو للمقترح حول المشكلة المتعلقة بالقرار كل ذلك يستفيد منه الإداري من هذا النوع لينتج عنه فكرة تنبيهه وتعرفه بالمشاكل التي قد تستجد مستقبلاً.

وقد استخلص "ريدن"⁽⁴⁾ مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير من هذا الطراز وأهمها ما يأتي:

1. أنه حازم ويؤكد على المبادأة.

2. ينجز أعماله بنشاط (finisher).

3. ملتزم بأجاء أعماله (committed).

(1) عبد الرحمن عمر، القيادة الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد (100)، ديسمبر، 1970، ص57، في نواف كنعان مصدر سابق، ص127.

(2) W. Reddin, ibd, p.228.

(3) Tannenbaum Weshler and massarik, «Leadership and organization: Abehavioral science Approach, Mc-Graw Hill, New York, 1961, 1961, p.70.

(4) Reddin, Op, Cit, pp. 226-227 في نواف كنعان، ص130

4. بقيم دائماً الكمية والنوع والوقت الضائع ويهتم بالتكلفة والعائد ويحصل على نتائج عالية في مواقف معينة.

بشكل عام فإن اتجاهات وميول الإداري الخبير هي استبدادية. لأن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخبير نحوهم على أنه نوع من المناورة لتحقيق أهدافه. فهو سرعان ما ينقلب عليهم عندما يفشل في إقناعهم. الأمر الذي يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك مما ينعكس أثره السيء على روحهم المعنوية وعلى أدائهم.

ج- الإدارة الأوتوقراطية اللبقة:

على الرغم من أن سلوك الإداري من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بما يأتي:

- 1- لباقة في التعامل مع مرؤوسيه (Manipulative).
- 2- اعتماده على اتصالاته الشخصية مع المرؤوسين لأجاء العمل.
- 3- مرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.
- 4- يعتقد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار عملية غير مجدية لذلك فإنه بخلق لديهم الشعور بالمشاركة دون مشاركتهم الفعلية.
- 5- يستخدم أسلوب المؤتمرات الاختبارية (Informational Conferences) كما يسميها (مايروهيس) (1) وهذا الأسلوب يدور حول ما يأتي:
 - أ- محاولته الحصول على موافقة وطاعة مرؤوسيه.
 - ب- يشجع المناقشة الهادفة والمساهمة بأفكارهم للاطلاع على أبعاد المشكلة.
 - ج- قد يفسح لهم مجالاً قليلاً في إثارة الأسئلة أو تقديم مقترحات بقصد تكوين الافتناع لديهم وإن كان ظاهرياً.
 - د- الهدف النهائي من هذه المؤتمرات هو حصول الإداري على موافقة مرؤوسيه على القرار الذي ينوي اتخاذه.

(1) Tannenbaum Westlier and massarik, «Leadership and organization: Abehavioral science Approach, Mc-Graw Hill, New York, 1961, 1961, p.70.

هذا الأسلوب وان كان لبقاً في ظاهره وأكثر قرباً إلى السلوك الديمقراطي إلا أنه يبقى ذا طابع اوتقراطي لأنه في النهاية يحتفظ بسلطته في الأخذ بأراء مرؤوسيه أو عدم الأخذ بها.

ثالثاً: تقييم الإدارة الأوتقراطية:

الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن لأسلوب الإدارة الأوتقراطي أثاراً سلبية تبدو مظاهرها في انخفاض الروح المعنوية وقلة الانتاج. غير ان بعض الدراسات (1) التي تمت في هذا المجال كشفت عن نتائج ايجابية لبعض أشكاله في التطبيق العملي في ظل ظروف ومواقف معينة. وفيما يأتي أجمال لبعض المزايا.

أ- المزايا:

أولاً: أن بعض أشكال هذا الأسلوب الإداري (المستبد) مثلاً قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في ظل مواقف تقتضي ذلك ومنها:

أ- الأوتقراطي المتحكم يكون في بعض المواقف مطلوب ومجدي لكثير من القادة والمرؤوسين ويكون منسجماً مع بعض النوعيات من المرؤوسين. ذلك ما أكدته دراسة (مالوري) وكل من (بروم ومان)⁽²⁾.

ب- أثبتت الدراسات التي قام بها (همبلن)⁽³⁾ ان هذا النمط مطلوب خلال فترة الأزمات أو الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم وتتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور. كما أن المرؤوسين في ظل هذا الموقف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم.

ج- عندما نعم الفوضى الشاملة للتنظيم الإداري فان بإمكان هذا الأسلوب الحازم إعادة الهدوء والنظام إلى نصابه وأن الإداري من هذا الطراز يجد أن الحزم هو الوسيلة الايجابية والفعالة في المحافظة على النظام. كما لوحظ من هذه الدراسة أن الإداري الذي تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة فان مرؤوسيه يرفضون الانقياد له.

(1) Mc Merrill, Harwood: «Classics in management, American Association, Inc. New York, 1984 ص212. في نواف كنعان. مصدر ابق. ص1984

(2) Victor-Broom and Floyd Mann, «Leader Authoritarianism and Employee Attitudes, Personal Psychology, Summer 1960, pp.125-140.

(3) R. Hamblin, Leadership and crisis, sociometry, No.21. sept, 1958, pp.322-335.

في نواف كنعان. مصدر ابق. ص134.

ثانياً: ثبت في التطبيق العملي ان الإداري من النوع الأوتوقراطي الخtir يكون ناجحاً في بعض المواقف عندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته. ومن هذه العوامل ما يأتي:

- أ- عندما يكون الإداري من هذا النمط على قدر كافٍ من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة ويتمتع بالتنبؤ للوقوع في مآزق واتخاذ الاجراءات اللازمة قبل الوقوع.
- ب- عندما تتوافر لديه الخبرة الواسعة والمعرفة التي تجعله أكثر قدرة في اتخاذ القرارات اللازمة.

ج- عندما يتعذر أداء الأعمال المطلوب إنجازها إلا بطريقة واحدة وممتازة مثل تلك الأعمال التي لا مجال فيها للمجهود الشخصي والأبتكار والأعمال المطلوب أدائها وفق تعليمات محددة ومفصلة وعدم توافر الخبرة الكافية لدى الرؤوس إلا العمل بها⁽¹⁾

ثالثاً: نجاح هذا الأسلوب (بإشكاله المختلفة) في التعامل مع بعض النوعيات من الرؤوسين، حين لا يجدي الأساليب الحكيمة في استجابتهم. كما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم في العمل وفاعليتهم ويحول دون ضياع الوقت والجهد دون انتاج.

ومن هذه النوعيات من الرؤوسين ما يأتي:

- أ- الرؤوسون الذين يخشون حمل المسؤولية واستعمال السلطة فجدهم يتقبلون بارتياح تركيز الإداري الأوتوقراطي كل السلطات بيده ويرحبهم أن تخفف عنهم أعباء المسؤولية والسلطة، لذلك فهم يرفضون تفويض بعض الصلاحيات لهم.
- ب- الرؤوسون الذين تنقصهم الثقة بالنفس ومن لديهم ميول شرسة وعدوانية في معاملتهم للآخرين. وكذلك المشاغبون الذين يثيرون الاضطراب في العمل ما يؤدي إلى تبديد جهود زملائهم كل هؤلاء يلائمهم هذا الأسلوب الإداري الحازم ليكبح جماحهم ويعيدهم إلى طريق الصواب لأداء واجبهم في العمل⁽²⁾

خلاصة ما تقدم في مزايا هذا النمط يتضح أنه لا يؤدي إلى نتائج سلبية دائماً تنعكس على التنظيم والرؤوسين بل أنه يكون مطلوباً وفعالاً في مواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب.

(1) Reddin, Op, Cit, pp. 227 195 في نواف كنعان.

(2) Owens, (James) The Art of Leadership, personal Journal, may, 1973, p.380.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النمط لا يخلو من آثار سلبية كثيرة تترتب على تطبيقه تتضح من خلال ملاحظة انخفاض الروح المعنوية لدى الرؤوسيين وتدني مستوى أدائهم.

ب- وفيما يأتي أجمالاً لأهم المآخذ المترتبة على هذا النمط:

أولاً: تركيز الإداري التسلسلي السلطات بيده وأنفاده في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه الصلاحيات لمؤوسيه وتزمتة في الاشراف عليهم. يترتب على كل ذلك أثراً سلبية تعوق إنجاز العمل. فهو عندما يستغني عن مساعدة مؤوسيه ومشاركتهم له باعتباره أكثرهم خبرة ومعرفة وكفاءة فإن ذلك سيخلق له معوقات جديدة لتعقد المهام الإدارية وتتنوعها التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة. كما أن تدخله المستمر في أعمال الرؤوسيين بالطريقة التي يراها سليمة وإصدار التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذ الرؤوسيين لها بتفصيلاتها يؤدي إلى إخماد روح الابتكار والنجدد والمبادأة كما أنه يضعف الروح المعنوية لديه. مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين الإدارة وبين الرؤوسيين. كما أن نمط الاتصالات لديه تسير في اتجاه واحد (الهابطة) منه إلى الرؤوسيين فقط مما يؤدي إلى تعطيل التغذية الراجعة (Feed Back) للاتصالات من جانب مؤوسيه مما يؤدي إلى تعطيل الفهم المتبادل بينهما.

ثانياً: يقوم هذا الأسلوب على الشدة وهذا يتمثل بما يأتي:

أ- يستخدم المدير الحوافز السلبية لأيجاد الدافع للعمل لدى مؤوسيه كالتهديد والتخويف بانقاص اشباع حاجاتهم وإيقاع الجزاءات عليهم الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية وأوضح مظاهرها هو أن الرؤوسيين يفقدون روح المبادأة وينجزون العمل بالقدر الذي يجنبهم المسؤولية فقط.

ب- استخدامه لأسلوب الضغط والشدة دون تقدير واحترام للمؤوسيين يترتب عليه توليد الشعور بالفشل وهيبة الأمل لصعوبة تخطي العقبات الناتجة عن الضغط والشعور وخيبة الأمل لصعوبة تخطي العقبات الناتجة عن الضغط والشعور بالاحباط التي من أهم مظاهرها:

1- العدوانية، السلبية، وروح التخريب. وتعتمد ارتكاب الأخطاء في العمل والتهديد بالتوقف عن العمل أو التباطؤ في الأداء أو الاعتداء على المدير أو الأساءة إلى سمعته ومعارضة اقتراحاته.

2- ارتداد شخصية الرؤوس (regression) في افتقاره إلى ضبط الانفعال. والقابلية لتصديق الاشاعات. والولاء الأعمى لبعض الناس. أو كبت المشاعر الذي يؤدي إلى انفجار المشاعر ضد زميله أو مديره الأمر الذي يؤدي إلى صراعات في العمل تؤدي إلى ضعف الانتاج. وكل ذلك بالنهاية يؤدي إلى فساد العلاقات وروح التعاون فيما بينهم ويضعف معنوياتهم.

ثالثاً: يؤدي الأسلوب الأوتوقراطي إلى ظهور جماعات غير رسمية بين الرؤوسين داخل التنظيم الرسمي تتزعّمها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها. ويقول (ارجبريس) (1) أن الفلسفة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة الأوتوقراطية. تدفع الرؤوسين إلى الامعان في سلوكهم المعادي للإدارة وقد يصل الأمر بهم إلى تكوين جماعات غير رسمية يجدون فيها ملاذاً للتخفيف من أسباب الاحباط والفشل والصراع. وهذه التنظيمات تُعد ضرورة تملّحها حاجة الرؤوسين إلى التعبير عن مشاعر التوتر لديهم.

رابعاً: أن هذا النمط يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين. مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الانتاجية. وأهم مظاهر انخفاض الروح المعنوية ما يأتي:

1- انعدام رضا العاملين عن العمل. ففي ظل هذا النمط تكون جماعة الرؤوسين مفككة وسلبية وغير متعاونة ويسود الجماعة شعور (الأنا) كما يسود جو من الاضطراب وتبادل الاتهامات فيما لو تعطل العمل وتميل الجماعة هنا للتباعد والقابلية على الانفعال دون تفكير مستقل أو تحمل للمسؤولية. كما ينعدم الانسجام بين أهداف الفرد العامل وأهداف التنظيم إذ إن اتجاه العاملين نحو المدير والمنظمة اتجاه سلبياً. نتيجة لضعف الولاء فضلاً عن أن الرؤوسين يقومون بحجب الأخبار السلبية التي لا تسر المدير والاكتفاء بإيصال المعلومات المسرّة.

2- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين الرؤوسين ذلك لعدم توفر المناخ النفسي اللائق لأداء العمل خصوصاً بين فئة الرؤوسين الكفاء والمؤهلين عند الزمائم بانجاز العمل طبقاً لتعليمات مفصلة وبطريقة أمرة فضلاً عن عدم العدالة في النظر لهذه الشكاوي والتظلمات.

(1) Robert Kohn and Danial Katz, «Leadership Practices in Relation to Productivity and moral». In Group Dynamics, Research and theory, Op. Cit, 1960, p.557.

في نواف كنعان. مصدر سابق. ص 142-143

3- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الرؤوسين بدون عذر أو لأعذار مختلفة ففي دراسة اجتماعية اجراها (ميشيل أرجيل) (M.Argyle) (1) حول العلاقة بين أسلوب المدير ومعدل الغياب بين رؤوسيه ثبت أن معدل التغيب يكون مرتفعاً في مجموعات العمل التي تعمل في ظل ما اسماء الباحث الأسلوب الإداري العقابي الذي يستخدم فيه التحفيز السلبي القائم على العقاب لأداء العمل.

4- ارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغيير العمل) (Labor turn over) أي زيادة معدل ما يخرج من التنظيم وما يدخل فيه من موظفين، فقد ثبت في التطبيق العملي أن انفراد المدير باتخاذ القرارات وتركيزه السلطة بيده واشرافه الحكم ورقابته الشديدة على أعمال رؤوسيه، تؤدي إلى كبت القدرات الابتكارية لدى الممتازين منهم. فيضطرون إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر لهم فيه الجو المناسب للإبداع والابتكار.

يتضح من ذلك أن الأسلوب التسلسلي خاصة له في الغالب نتائج سلبية تنعكس أثارها على الرؤوسين وبالتالي على انتاجيتهم. وإن كان بعض اشكال هذا النمط يطبق في الإدارة الحديثة كنمط الاوتقراطي الخير. ولكن في النهاية يبقى للموقف تأثيره في تحديد فعالية نمط دون غيره.

(1) M. Argyle «Supervisory Methods Related to Productivity Absenteeism, and Turnover Human Relations, Vol. XI, No.1 August, 1958, pp.23-27.

المبحث الثاني الإدارة الديمقراطية

أولاً: المرتكزات الأساسية للأدارة الديمقراطية:

ترتكز الإدارة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية هي:

1. استشارة المرؤوسين واشراكهم في بعض المهام الإدارية.

2. اقامة العلاقات الانسانية بين المدير والمرؤوسين.

3. تفويض الصلاحيات.

وفيما يأتي توضيح لكل مرتكز في ضوء ما كشفت عنه البحوث العلمية والعملية التي تمت في هذا المجال.

1- استشارة المرؤوسين واشراكهم في بعض المهام الإدارية:

أ- معنى المشاركة ودرجاتها:

تعني دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وحلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها. مما يخلق الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

وأن طريقة المشاركة تتم بما يسمى مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم المقترحات حول حلها.

ومن المزايا الهامة لهذه المؤتمرات ما ذكرته الباحثة الاجتماعية "ماري فوليت" من أن المؤتمرات تتمثل فيها روح الجماعة باتاحة الفرصة لمشاركتهم في المهام الادارية. وأن أفضل المديرين "حسب قول ماري فوليت" هو الذي يعرف كيف يجعل مرؤوسيه يشعرون حقيقة

بالقوة باحساسهم الذاتي، وليس مجرد تسليمهم واعترافهم بقوته (1). كما تفيد هذه المؤتمرات في القاء الضوء على المشكلات محل القرار ويجعل الرؤوسيين يتقبلون القرار ويتحمسون لتنفيذه.

ب- نطاق المشاركة:

لقد أثبتت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني اشراك كل الرؤوسيين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم اشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط؟ وفيما لو كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (استراتيجية أم روتينية) ام اشراك من يعنيه الأمر فقط؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان: (التقليدي، والحديث):

1- الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية

العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية، في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا. وهذا يحدد الرؤوسيين في مشاركتهم القرارات الاستراتيجية.

2- الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام

الأساليب الجماعية وهذا يتطلب اشراك الرؤوسيين جميعاً. إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعنيههم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية، معاونو المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى. فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه، مما يحد من تطبيق للمشاركة بهذا النحو. ذلك ما أثبتته دراسة (بلز).

ولكن يمكن تحقيق المشاركة الفعالة بأخذ الاعتبارات الآتية:

1- ليس من الضروري مشاركة كل فرد في التنظيم. إذ إن المشاركة بهذا الشكل قد

لا تكون ايجابية بل تترك أثراً سلبية تنعكس على التنظيم. إذ بالإمكان أن تكون المشاركة الواسعة عائقاً في تحقيق الاتفاق في وجهات النظر في تحديد أبعاد المشكلة

(1) Mary P. Follet, Dynamic Administration, the collected of papers of mary parker Follet, edited by (Elliot Foxand Lurwick pitman publishing, new york) second ed. 1973, p.251. في نواف. 182
كنعان، مصدر سابق، ص 182

وتقييم البدائل واقتراح الحلول. فضلاً عن أن بعض القرارات لا تختمل التأجيل ما يفقدها الفاعلية.

2- نجاح المشاركة: يتوقف على خديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف المستويات في التنظيم. كما أن مسؤولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد اتخاذ القرار بمشاركتهم بل يجب أن تمتد إلى متابعة تنفيذه بفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

3- مزايا المشاركة: يمكن أجمال أهمها بما يأتي:

1. تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم وذلك كله يخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير ونقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
2. يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم للعنوية.
3. المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار. وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل الملائمة. فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تخلق للحيلولة دون تنفيذه.

2- العلاقات الانسانية بين الإدارة والمرؤوسين:

نعني العلاقات الانسانية كما يعرفها ديفز (Davis) (اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل. بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبانتاجية عالية. مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية⁽¹⁾ أو هي بمعنى آخر (النظام الوظيفي منظوراً إليه من زواياه الانسانية).

(1) Davis (Keth): «Human Relations in work, 2nd, ed, Mc- Graw Hill book, Co. Inc. New York, 1982.

وهي تدور حول الأمور الآتية:

1. أن يحدث الاندماج (Merger) بين الرؤوس والتنظيم الذي يعمل به.
 2. الانتعاض مصالح الرؤوس مع مصالح التنظيم.
 3. احترام كرامة الرؤوسين حين التعامل معهم والحفاظ على حقوقهم.
 4. اشباع حاجات الرؤوسين عن طريق التحفيز الإيجابي (Positive Motivation). وذلك باشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية بحصوله على مرتب وأجور عمل أعلى أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية⁽¹⁾.
- وفيما يأتي تفصيل لكل من هذه الأمور الآتية الذكر:

1. تحقيق التآلف بين الرؤوسين والإدارة: ويتحقق ذلك بما يأتي:

- أ- تنمية الجهود التعاونية والعمل بروح الفريق (Team Work) فمتى ما شعر الرؤوس بأنه لا يعمل بشكل فردي بل كعضو في جماعة عمل ويقوم بمجهود مشترك قائماً أساساً على التعاون فإن التنظيم باكملة يمكن أن يعمل بصورة حسنة.
- ب- تهيئة الجو الديمقراطي في العمل الذي يؤدي إلى التفاعل (Interaction) بين الرؤوسين ويشجعهم على الاشتراك والاسهام في نشاطات التنظيم. الأمر الذي يتولد عنه الانضباط الذاتي (Self - dicipline) لديهم. فقد أصبح ثابتاً في التطبيق العملي أن الدليل على حسن الإدارة هو ما يجعل الرؤوسين يؤدون عملهم برضا وإرتياح ودون رقابة.
- ج- التوفيق والمواءمة بين مصالح الرؤوسين ومصالح التنظيم. وقد عبر عن ذلك بنيس (Bennis) بأن الإدارة (هي نقطة الارتكاز التي تتوازن عندها مطالب الفرد العامل مع مطالب التنظيم).
- د- العناية بالمتحقين الجدد لجماعة العمل بتوثيق الصلة فيما بينهم بما يحقق الاطمئنان والشعور بأنهم يعملون كأعضاء مع مجموعة متعاونة.
- هـ- قيام العلاقة بين المدير ومعاونيه على الثقة وتقديم العون والمساعدة وذلك بتجنب التحيز لأي منهم لتعمم روح العمل الجماعي بينهم⁽²⁾.

(1) سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969.

(2) حسن زكي أحمد، العلاقات الإنسانية في الإدارة- تطورها، أساليبها وأثرها في دعم الانتاج، مجلة الإدارة، المجلد السادس، العدد الثاني، 1973، ص 28-22.

2- تفهم الإداري لمشاعر مرؤوسيه ومشكلاتهم:

وهذا يتطلب ما يأتي:

1. توفر الحساسية لمشاعرهم لدى المدير، بمعنى أن تتوفر لدى المدير حساسية للعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم⁽¹⁾. وهذا يعتمد على ما يأتي:
أ- ادراك المدير نفسه وما تتركه تصرفاته في نفوس المرؤوسين.

ب- تفهم المدير لوجهة نظر مرؤوسيه (التقمص الوجداني) (Empathy) وذلك بوضع نفسه موضع مرؤوسيه وذلك يتطلب تركيز المدير اهتمامه على الأفراد بدلاً من تركيز المدير اهتمامه على الأفراد بدلاً من تركيزه على الأشياء.

2. يتفهم مشكلات مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون إثارة عداوتهم.

3. الاهتمام بكيفية معالجة المدير لأخطاء مرؤوسيه وتصويبها وذلك بمعرفة الأسباب الكامنة وراء الأخطاء ومعالجتها في ضوء ذلك. فضلاً عن عدالته وموضوعيته في تصويب الأخطاء.

3- اشباع حاجات المرؤوسين (الإنسانية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية):

1. وهذا يتطلب من المدير تفهم حاجات المرؤوسين وتفهم الخواطر التي تحرك دوافعهم لأشباع حاجاتهم.

2. توفير الحد الأدنى من الموارد التي تبقى على حياته وأسرته وذلك عن طريق الأجور والمكافآت الجزئية المناسبة مع طبيعة العمل.

3. تلبية حاجة المرؤوسين إلى الاحساس بالأمن والطمأنينة في عمله إذ إن المرؤوس بحاجة إلى الشعور بالاستقرار وصفة الدوام في وظيفته لذا فهو يفضل الوظيفة التي توفر له صفة الدوام المادي الذي يؤمن مستقبله. ولكي تتحقق هذا العوامل ينبغي على المدير الأخذ بنظر الاعتبار ما يأتي:

(1) Edwardk. Mann «Sensitivity Training we use it? Training and development Journal, Vol.20, No.3. march, 1970, p.45.

أ- إيجاب جو من الرضا والقبول في علاقته مع رؤوسيه وإلا فإن الموظف يشعر بالتهديد وعدم الأمان والشك في تصرفات المدير مما يؤدي إلى العصيان والعداء بينهما.

ب- توفير المعرفة للمرؤوسين إذ أن الموظف يحتاج إلى المعرفة والاطلاع على ما يُنتظر منه من عمل. فهو يحتاج إلى معرفة السياسة العامة للتنظيم والفلسفة التي يتبناها مديرهم. ومعرفة متطلبات عمله ومسؤولياته. حقوقه وصلاحياته ومكانته في التنظيم. فهذه المعرفة كما يقول (ماكركير): (من المعرفة تنبع القوة) ذلك لأن المعرفة تقلل من الاعتماد على الجهول وغير المتوقع.

ج- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل (consistent discipline) يحدد أسس الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة. قوانين تقاعد الموظفين ومالهها من دور في الاطمئنان على مستقبلهم بعد أن يترك وظيفته. والتأمينات بمختلف أنواعها الصحي، ضد البطالة، ضد الحوادث، ضد العجز والشيخوخة، تعويض ومكافآت نهاية الخدمة إلى غير ذلك من الاجراءات الوقائية.

4- حاجة الموظف إلى الاحترام والتقدير الذاتي وإلى الاحساس بالقيمة والعطف وإلى تحقيق ذاته وإلى الاستقلال والحرية في العمل وفق ضوابط معينة. وحاجاته إلى الانتماء والاندماج تجعله يشعر بأنه يتمتع بصفات اجتماعية ضرورية في هذه الجماعة. فالمدير الناجح هو الذي يعمل على تحقيق ما سماه (برنارد) بجاذبية الانسجام الجماعي (85- sociational attractiveness) الذي يعني تحقيق الانسجام بين جماعة العاملين بتوجيه أعضائها للبعد عن الصراعات والكراهيات الشخصية القائمة على الفروق الطبقية أو العنصرية.

5- حاجة الموظف إلى الاحساس بالكفاءة والتفوق في العمل لأن ذلك من شأنه أن يشعره بالفخر والزهو أمام رئيسه وزملائه لذا فهو بحاجة إلى من يقدر الكفاءة والتفوق وهذه مسؤولية هامة للإدارة الديمقراطية.

6- الحاجة إلى تبادل أفكاره ومشاعره مع زملائه في العمل. ويرى (برنارد) أن اشباع هذه الحاجة يعتبر من أكثر الحوافز خفاءً وهو ما أسماه (Condition of Communion) بمعنى الحاجة إلى تكوين علاقات قوية مع زملائه الذي يمكن أن يبعث لهم بأفكاره

ويُتَّفَس عن مشاعره المكبوتة. وغالباً ما يعبر عن هذه العلاقات (بحب التجمع)(1) وهي الأساس لتكوين التجمعات غير الرسمية بين الرؤوسين القائمة على علاقات الود وتبادل الاحترام.

3- تفويض الصلاحيات:

يمكن تعريف التفويض (delegation) بأنه أسناد بعض المهام الرسمية والمساءلة (accountability) عن أنشطة محددة إلى شخص آخر. ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى الرؤوسين أمراً ضرورياً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة. إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كليةً على جميع مهام المنظمة(2).

أن هذا التعريف يثير ضمناً سؤالاً مرتبطاً مباشرة بذلك وهو:

* هل يمكن تفويض المسؤولية ؟

هناك جدل كبير يتعلق بتفويض المسؤولية (responsibility). ويؤيد من يرون أن المسؤولية لا يمكن تفويضها موقفهم بالقول بأن المديرين لا يمكن أن يسقطوا مسؤولياتهم عن وظائفهم إلى رؤوسيتهم مجرد تمريرها إليهم. أما من يرون أن المسؤولية يمكن تفويضها فيبررون موقفهم بالقول بأن الرؤساء يستطيعون جعل رؤوسيتهم مسؤولين أمامهم عن تصرفات معينة.

4

ومع ذلك فإن التفويض إلى الرؤوسين لا يقلل من مسؤولية المديرين أمام رؤسائهم. فتفويض المسؤولية لا يعني التخلي عنها بواسطة المدير الذي يقوم بالتفويض. فالمسؤولية ليست شيئاً يمكن تمريره من شخص إلى آخر. فعلى سبيل المثال: نفرض أن عميد لكلية التربية قرر أن يفوض بعض رؤوسيته مسؤولية التأكد من أن جميع طلبات التقديم إلى الكلية يتم إجازتها في خلال عشرة أيام بحسب ما تقتضي به سياسة الجامعة. فإن باستطاعة هذا المسؤول جعل رؤوسيه قابلين للمحاسبة أو المساءلة عن هذا الموضوع. غير أن هذا لا يقلل من مسؤوليته أمام رئيسه. يعني ذلك أن يظل مسؤولاً عن إتمام هذا النشاط. وعن شرح أسباب عدم القيام به. وعن تصحيح أي مشاكل تنشأ عن تصرفات

(1) Barnard, (chester) the Functions of the Executive, Harvard University, Press- Cambrdig, 1964, pp.142-147.

(2) Appley, L.A. «Staff and Line» Management News, Vol. 29, No.5, May, 1956, p.1

في كنعان. مصدر سابق ص201

مرؤوسيه. وبإختصار، لا يستطيع الشخص تفويض المسؤولية لأنها تبقى دائماً مع من يقوم بالتفويض:

يتضح مما سبق الجوانب الآتية:

1. أن التفويض ليس تنازلاً أو تخلياً -abdication- فهو ليس مسألة إعطاء الآخرين أعمالاً للقيام بها وإخبارهم بضرورة إنجازها وعندما تكون المسألة كذلك فإن النتائج التي يريدها أو يتوقعها المدير نادراً ما تتحقق.
 2. أن التفويض ليس تركاً أو هجراً للمسؤولية.
 3. أنه لا يعني أن المدير يفقد السيطرة أو الرقابة.
 4. أنه لا يعني أن المدير يتجنب اتخاذ القرارات. فالمدير الذي يفوض يظل يتخذ القرارات. والنقطة الهامة هي أنه يركز على تلك القرارات والموضوعات ذات الأهمية الخاصة ويترك للمرؤوسين القرارات التي يحسن اتخاذها في موقع الاتصال المباشر.
- وهناك عدد من المزايا التي تنتج عن استخدام التفويض بصورة مناسبة هي ما يأتي:

- 1- كلما زادت المهام التي يستطيع المدير تفويضها، زادت الفرصة للبحث عن مسؤوليات أكثر من المديرين في المستويات الإدارية الأعلى وقبولها لذلك فإن المدير لا يقتصر تفويضه على الأمور الروتينية فقط ولكن أيضاً المهام التي تتطلب مبادرة وفكراً. لكي يستطيع أن يعطي وقتاً أكبر للعمل بأقصى فاعلية لمصلحة منظمته⁽¹⁾.

وفيما يأتي بيان بدرجات التفويض التي يمكن أن يتبعها المدير:

- أ- اتخاذ التصرف المطلوب دون الحاجة إلى الاتصال بالمدير.
- ب- اتخاذ التصرف المطلوب مع معرفة المدير لما يقوم به المفوض له.
- ج- دراسة المشكلة وتعريف المدير بما ينوي أن يعمل المفوض له والتصرف فيما لو لم يرفض المدير.
- د- دراسة المشكلة وتعريف المدير بما ينوي أن يعمل المفوض له ولكن تأجيل التصرف حتى يصل على موافقة المدير.

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص228.

هـ- دراسة المشكلة. وتعريف المدير بالتصرفات البديلة الممكنة ومزايا وعيوب كل منها وترشيح أحدها للمدير لكي يوافق عليها.

و- دراسة المشكلة وإعطاء الحقائق المتعلقة بها. ثم يقرر المدير ما ينبغي أن يتخذ بشأنها.

2- وفاني مزاي التفويض المناسب هو أنه غالباً ما يؤدي إلى قرارات أفضل لأن المسؤولين الأقرب إلى موقع التنفيذ والواجهة مع المشكلة غالباً ما تكون رؤيتهم للحقائق أوضح. فرييس القسم مثلاً يكون في موقع أفضل بالنسبة لمشاكل القسم الميدانية من معاون العميد الموجود في العمادة.

3- السرعة في اتخاذ القرارات. فالرجوع إلى الرؤساء الذين ربما يرجعون بدورهم إلى رؤسائهم يمكن أن يضيع وقتاً ثميناً قبل اتخاذ القرار. ويمكن تفادي هذا التعطيل عند تفويض المسؤولين سلطة اتخاذ القرارات الضرورية في الحال⁽¹⁾.

4- يضاف إلى ذلك أن التفويض يؤدي إلى تقبل المسؤولين المسألة وممارسة الحكم الشخصي. ولا يساعد هذا فقط على تدريب المسؤولين ولكنه يحسن أيضاً ثقتهم بالنفس واستعدادهم للمبادرة.

ويمكن زيادة فاعلية التفويض عن طريق أخذ أثاره في الاعتبار والقيام بعملية التفويض من خلال خطوات مخططة. وتتضمن خطوات التفويض ما يأتي:

أ- تحديد المهام التي يمكن تفويضها: إذ ليس من الضروري أن تقتصر على المهام الروتينية. وإنما يمكن أن تتضمن المهام التي تتطلب حذراً ومبادرة وتفكيراً خلافاً.

ب- تحديد من سيقول بالمهمة. ويتضمن ذلك أخذ عناصر الوقت والقدرات والتدريب في الاعتبار.

ج- تفويض المهمة. ويتضمن ذلك إعطاء كل الحقائق المتصلة بها ويستحسن أن يتم التفويض بالنتائج المتوقعة وليس بالطرق التي سيقوم بها. كما يتضمن ضمان مناخ الاتصال المفتوح بين المفوض والمفوض له.

د- وضع نظام للتغذية العكسية. وذلك لكي يبقى من قام بالتفويض على علم بما

(1) Paterson, T.T., Management theory, Business pub, Ltd. London, 1966, p.212.

يتم احرازه من تقدم⁽¹⁾.

وعلى الرغم من المزايا المرتبطة بالتفويض. يتردد كثير من المديرين في تفويض الصلاحيات. كما يتردد كثير من الرؤوسيين في قبولها. وهناك عدد من الأسباب التي يذكرها المديرين لبيان عدم قيامهم بالتفويض مثل "أستطيع أن أقوم بهذا العمل بنفسني بشكل أفضل". أو "ليس لدى الرؤوسيين الكفاءة اللازمة" أو "شرح ما ينبغي القيام به يأخذ مني وقتاً أطول من الوقت الذي يأخذه القيام به". وكل هذه الأسباب هي في الحقيقة مجرد مبررات يسوقها المديرين لأخفاء الأسباب الحقيقية لتجنب التفويض.

وقد يكون سبب التردد في التفويض هو نقص قدرة المدير. فبعض المديرين قد يعوزهم النظام أو المرونة وبالتالي عدم التخطيط مقدماً وتحديد المهام التي ستفوض وإلى من ستفوض ووضع نظام المراقبة الذي يضمن رصد تصرفات الرؤوسيين.

كما أن الاحساس بعدم الأمان قد يكون سبباً آخر للتردد في التفويض. لذلك يظل الرئيس مسؤولاً عن تصرفات رؤوسيه. كما أن المدير قد يخشى فقدان القوة إذا قام للرؤوسون بالعمل بشكل جيد. كما أن عدم الاحساس بالأمان يمكن أن يكون حاجزاً أمام قبول التفويض. فبعض الرؤوسيين يريدون تجنب المسؤولية والمخاطرة ويرغبون في أن يقوم رؤساؤهم باتخاذ جميع القرارات وبالمثل فالرؤوسيين الذين يخافون من الانتقاد أو فقد وظائفهم نتيجة ارتكاب الأخطاء غالباً ما يترددون في قبول التفويض.

إن المطلب الأساس للتفويض الفعال هو استعداد المديرين لأعطاء رؤوسيههم حرية حقيقية لأجاء المهام المفوضة إليهم. كما أن المديرين يجب أن يقتنعوا بحقيقة أن هناك أكثر من طريقة لحل المشكلة. وإن للرؤوسيين الحق في اتخاذ مسار مختلف عن المسار الذي قد يختارونه هم. كما أنهم قد يخطئون عند تنفيذ مهامهم. ومع ذلك يجب السماح لهم بالوصول إلى الحلول الخاصة بهم والتعلم من أخطائهم. فالحل لأخطاء الرؤوسيين ليس امتناع الرئيس عن التفويض. ولكن تدريبهم.

كما أن تحسين الاتصالات بين المديرين ورؤوسيههم سيزيد التفاهم المتبادل ويجعل التفويض أكثر فاعلية. فالمدير الذي يعرف قدرات وإمكانات رؤوسيه يستطيع أن يقرر بواقعية أي المهام التي تستند إلى أي من الأفراد. كما أن الرؤوسيين الذين يتم تشجيعهم

(1) Appleby, L.A. «Staff and Line, Op. Cit, p.17.

على استخدام قدراتهم ويشعرون بمسئولية رؤسائهم لهم سيكونون أكثر استعداداً لتحمل وقبول المسؤولية(1).

وهناك عدد من العوامل التي يمكن أن يسترشد بها المديرين عند قيامهم بالتفويض. والتي من أهمها ما يأتي(2):

1- تكلفة القرار Costliness of the disition:

ويعتبر هذا من أهم العوامل المؤثرة في درجة تفويض الصلاحيات وكقاعدة عامة كلما كانت تكلفة القرار أعلى مال المدير إلى الاحتفاظ بسلطة اتخاذها. وقد تكون التكلفة في شكل نقدي أو معبراً عنها بشكل غير ملموس مثل أثر القرار على سمعة المنظمة أو مركزها التنافسي أو معنويات العاملين. فشرء حاسوب لكل فصل دراسي في مدارس التعليم العام قرار تتخذه الإدارات العليا بينما قرار شراء أثاث أو لعب للأطفال يتخذ في مستوى إداري أدنى.

2- وحدة السياسة Uniformity of Policy:

فكلما زادت الرغبة في تطبيق سياسة موحدة مثل الجبل إلى تفويض الصلاحيات لأن هذا هو أقصر الطرق لتحقيق هذه الرغبة.

3- حجم المشروع:

كلما زاد حجم المشروع وعدد القرارات اللازم اتخاذها وتباعدت المناطق التي يعمل بها صاحبت ذلك صعوبة التنسيق. وزيادة حجم المشروع تصحبها زيادة في عدد ادارته ومستوياته الإدارية. ويقضي إلى ضرورة تفويض الصلاحيات لهذه المستويات حتى تتمكن من أداء واجباتها.

4- فلسفة الإدارة:

نعني بها نوعية الإدارة العليا ونظرتها إلى السلطة. فبعض المديرين يرى الاحتفاظ بالسلطة دعماً لقوته ونفوذه. بينما يرى البعض الآخر أن من مصلحة المنظمة ومصلحته شخصياً تفويض السلطة اللازمة إلى المسؤولين لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات التي لا يتسع لها وقته أولاً تستدعي الرجوع إليه.

(1) أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص228.

(2) Koontz, H& O Donnell, C, Principles of Management 4th ed. McGraw Hill, N.Y, 1988, pp.350-358.

5- كفاءة المرؤوسين:

ان توافر المديرين من ذوي الكفاءة المطلوبة يؤثر على مدى الصلاحيات التي تفوض اليهم لأن توزيع سلطة اتخاذ القرارات يفترض توافر المديرين القادرين على ذلك.

6- مدى توافر وسائل الرقابة:

عندما يتأكد المدير من أن تفويض الصلاحيات سيتم بشكل مناسب ولكن قد يتردد المدير عندما يجد نقصاً في وسائل الرقابة ويدعم قول البعض أنه من الأسهل عليه القيام بالعمل على أن يصحح أخطاء الغير التي ترتبت على تفويض الصلاحيات(1).

ثانياً: تقييم الإدارة الديمقراطية:

سنعرض فيما يأتي لأهم المزايا والمآخذ التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال:

أ- مزايا الإدارة الديمقراطية:

1. ينتج عن الإدارة الديمقراطية جماعة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وارتفاع كفاءتها الاننتاجية.
2. حفز العاملين ودفعهم إلى العمل بتفاني.
3. توجيه اتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم.
4. يزيد من إحساس المرؤوسين بأن أهدافهم وأهداف التنظيم واحدة فيقوي تأييدهم لأهداف التنظيم ويعملون متعاونين لتحقيقها. ويقلل من نسبة التغيب والصراعات داخل التنظيم.
5. يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.

ب- مآخذ الإدارة الديمقراطية:

1. ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية الإدارة الديمقراطية. ذلك أن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون على حساب ممارسة المدير لسلطاته الرسمية.

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص 231-230.

2. ما يؤخذ على المشاركة من أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.

3. يعد الأسلوب الاستشاري الذي تنتهجه الإدارة الديمقراطية أسلوب غير عملي ولا يتلاءم مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

4. أثبتت الدراسات التي أجريت في جامعة ميشيغان الأمريكية أن السلوك الإداري الذي يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة الانتماء. وتوصلت الدراسات تلك إلى أن الإداري الناجح هو الذي يتسم بقدر وسط من التأكيد على الأنتاج مع مراعاة تجنب انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الأنتاج.

المبحث الثالث الإدارة الحرة

مقدمة:

يعود استخدام أسلوب الإدارة الحرة (Laissez - Free-rein Leadership) إلى الفترة التي ساد فيها النهج الحر (Free-rein approach) أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً.

وقد وردت عدة تسميات لهذا الأسلوب، منها (الفوضوية) كما يسميها البعض الآخر المنطلقة، أو غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل (Laissez-faire).

وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات. إذ تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة (ايوا) الأمريكية. ثم جرى تطبيقه في الدراسات الميدانية التي أجريت في المنظمات الإدارية المختلفة.

وفيما يأتي توضيح لخصائص هذا الأسلوب ثم بيان مزاياها ومآخذها:

أولاً: معنى الإدارة الحرة:

يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في التأثير على سلوكهم كما في

الأسلوبين السابقين. ولكن يختلف عنهما في درجة التأثير ووسائله. ففي حين تركز الإدارة الأوتوقراطية اهتمامها على الانتاج. وتركز الديمقراطية على المرؤوسين. فان الحرية تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل (Individual Centered Free- rain)(1).

ثانياً: خصائص الإدارة الحرة:

كشفت الدراسات التطبيقية الخصائص الآتية:

1. اتجاه المدير إلى اعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لأجّاز العمل. ظناً منه بأن هذه الحرية الزائدة تنمي قدرات المرؤوسين وتزيد من امكانيات العمل لديهم. لذا فان المدير يكتفي بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة فدوره سلبي يصل إلى أدنى درجة من الاسهام في أنشطة التنظيم في حين يبلغ دور الفرد العامل أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله متجاهلاً وجود المدير بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها الإدارة الأوتوقراطية دور المرؤوسين.

2. تفويضه للصلاحيات تأخذ أوسع نطاق وميله إلى اسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة غير محددة. فيترك حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لأجّاز العمل ذلك من شأنه يتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه ويتعلم تقييم نتائج عمله.

3. يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات معتقداً أن أسلوب الحرية لا يجدي إلا بهذا الأسلوب في سبيل تسهيل سبل الاتصال به فسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني استعداد القائد من هذا الطراز للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها. وإنما اعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها. تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها على ضوء جريتهم في العمل(2).

ثالثاً: مزايا الإدارة الحرة:

يترتب على هذا الأسلوب نتائج مرضية فيما لو توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه. أهمها ما يأتي:

(1) عبد الكريم درويش. وليلى نكلا. أصول الإدارة العامة. ط2. الأجلو المصرية. القاهرة 1972. ص 119.

(2) فتوح أبو العزم. العلاقات الانسانية والدراسات السلوكية. الرياض. 1975. ص 74-73.

1- عندما يكون الرؤوسون على مستوى عالٍ من التعليم والوعي وذلك لأن تفويض المدير للصلاحيات على أوسع نطاق وإصداره التعليمات العامة يحتاج إلى كفاءات عالية قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم مكنون التعليمات. لذلك فإن الرؤوسين الذين يفتقدون القدرة الكافية على الاستيعاب لا ينسجمون مع هذا الأسلوب الذي يحتاج إلى ثقة عالية وأقدام على تحمل المسؤولية.

2- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه. إذ أن مثل هذا الأسلوب يكون ناجحاً لبعض أوجه النشاط العلمية ومراكز البحث العلمي إذ ترك الحرية لهم وأجروا التجارب العلمية ذلك أن التدخل في عملهم قد لا يشجع البحث العلمي والابتكار وقد يضعف روح المبادرة ويكبت المواهب (1).

رابعاً: مأخذ الإدارة الحرة:

لقد كشفت نتائج بعض الدراسات (2) التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية المترتبة على التنظيم وعلى الرؤوسين، منها:

1- أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يتصف بالرضا دائماً عن عمله. وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. إذ أن النهج المطلق الذي ينتهجه الفرد يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة من الإدارة. مما يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون.

2- مجموعة العمل في ظل هذا الأسلوب ليس لها كيان في الغالب. وأن أعضائها لا يؤدون عملهم كاملاً.

3- الإداريون في هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون معظم وقتهم في استقبال الزوار والضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم مجرد أشباع رغباتهم باكتساب التقدير.

4- المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية مما يجعل توجيهها نحو تحقيق الأهداف صعب جداً (3).

(1) عبد الكريم درويش. وأحمد عوض الله. القيادة الإدارية، مفهومها، مقوماتها، أساليبها، مؤثر القادة الإداريين، الدورة (13)، من 15/3 إلى 17/3، 1969، ص 138.

(2) Owens, Op. Cit, 1973, pp.393-394.

(3) بيل بوهلن ورود أبوا. مرجع سابق. 1962، ص 18، في نواف كنعان، ص 211.

القيادة

- مقدمة

- نظريات القيادة

المبحث الأول: نظرية السمات

المبحث الثاني: نظرية الموقف

المبحث الثالث: النظرية التفاعلية

المبحث الرابع: الانماط القيادية من وجهة

النظر المعاصرة

أولاً: القيادة التبادلية

ثانياً: القيادة التحويلية

ثالثاً: القيادة الكارزمية

المبحث الثالث: النظرية التفاعلية

المبحث الرابع: الانماط القيادية من وجهة

النظر المعاصرة

أولاً: القيادة التبادلية

ثانياً: القيادة التحويلية

ثالثاً: القيادة الكارزمية

الفصل الخامس

الباب الأول

The Leadership القيادة

مقدمة

خلال عصور التاريخ المختلفة عرف الإنسان ان الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مبادئ الأعمال أو السياسة يرجع في جانب كبير منه إلى مدى قابلية وقدرة القيادة. وعرف الإنسان أيضاً أن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قادة. ولكنه وقف دائماً في حيرة أمام عدة تساؤلات مثل: ما الذي يميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة؟ وما الذي يميز القائد الناجح من القائد غير الناجح؟⁽¹⁾

وفي محاولة للأجابة عن مثل هذه التساؤلات لجأ بعض الأفراد قديماً ومنذ مئات السنين إلى أساليب قد تعد نوعاً من الشعوذة. فهناك من حاول استكشاف شخصية القادة عن طريق أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوى الذهنية للقادة Phrenology. ومنهم من لجأ إلى تحليل خط يدهم في الكتابة Graphology ولجأ البعض الآخر إلى استقصاء وضع النجوم وعناصر الاجرام السماوية على القادة Astrology⁽²⁾.

وعلى الرغم من الأهمية لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن. إلا أن مفهوم القيادة ما زال غامضاً لدى الكثيرين. فليس هناك أي خلاف على وجود القيادة أو على تأثيرها الكبير على الأداء الإنساني. ولكن وصف ابعادها وطريقة عملها الداخلي أمراً غاية في التعقيد.

أولاً: مفهوم القيادة:

يمكن القول بان هناك عدداً من التعاريف المختلفة بقدر عدد الذين حاولوا تعريفها من المهتمين بالقيادة. وفيما يأتي بعضاً منها:

(1) Hodgetts, R.M. «Management theory, process and practice, (Philadelphia, W.B. Sanders Company), 1975.

(2) محمد حناوي. علم للنظمة، مصدر سابق، ص 293.

القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على العاملين وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين⁽¹⁾.

وقد عرفها Tead بانها مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه⁽²⁾.
كما عرفها مرسى: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك⁽³⁾.

وعرفها العلاق بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف للمنظمة⁽⁴⁾.

ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.

ومن خلال تلك التعريفات تبرز نقاط هامة هي:

- 1- أن القيادة يجب أن تتضمن أفراداً آخرين (المروسين) فباستعدادهم لقبول توجيهات القائد. يحددون مكانة القائد ويجعلون عملية القيادة ممكنة. وبدونهم تصبح كل الصفات القيادية للمدير غير ذات موضوع.
- 2- أن القيادة تنطوي على توزيع غير متساو للقوة بين القادة وأفراد الجماعة، فعلى الرغم من أن القادة لديهم سلطة توجيه بعض أنشطة أفراد الجماعة الذين لا يستطيعون بالمثل توجيه أنشطة القائد فإن أفراداً معينين من الجماعة يمكنهم التأثير على هذه الأنشطة بعدد من الطرق.
- 3- بالإضافة إلى قدرة القائد المشروعة على إعطاء مرؤوسيهم أو تابعيهم أوامر أو توجيهات، فإنهم يستطيعون أيضاً التأثير فيهم بطرق أخرى مختلفة⁽⁵⁾.

(1) عبد الكريم درويش، ولبلى تكلأ أصول الإدارة العامة، الأجلو للصربية، القاهرة، 1974، ص 388.

(2) اوردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، القاهرة، النهضة للنشر، 1965، ص 18.

(3) سيد مجيد الحميد مرسى، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج، ط2، القاهرة، دار التضامن للطباعة، 1984، ص 141.

(4) بشير العلاق معجم مصطلحات العلوم الادارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1983.

(5) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مصدر سابق، ص 228.

ثانياً: القيادة والأدارة:

لو أجرينا مقارنة بين القيادة والأدارة لوجدنا ان ما يميز الإدارة عن القيادة هو أن الإدارة تعني بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية اللازمة لعملية التربية. أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى. والقائد هنا لكي ينجح ينبغي أن يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ. كما أنه يقوم برسم السياسة وفي المشاركة في تنفيذ هذه السياسة(1).

وهناك وجهة نظر أخرى تنظر إلى الإدارة على أنها معينة بالخاص وليس لها دور في تغييره، وأن المدير هو عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار. أما القائد فإنه يدعو للتغيير في البناء والتنظيم. لذا فإنه ينظر إليه على أنه مقلق للأوضاع في عمله.

وقد ينظر إلى الفرق بين الإدارة والقيادة من منظور السلطة والنفوذ أو التأثير بمعنى أن الإداري يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته وهذه السلطة رسمية وتستند في شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم. أما النفوذ أو التأثير فهو مصدر من مصادر القوة ويعتمد على سلطة غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين معه وبهذا المعنى ليس من الضروري أن يكون كل أداري قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة بالفعل(2).

ويرى (دمعة) بأنه ليس هناك فرق أساسي بين الإدارة التربوية والقيادة من حيث الغايات والمضامين العامة. وأما يكمن الخلاف في الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير أو القائد في الوصول إلى تلك الغايات والأهداف(3).

ثالثاً: نظريات القيادة:

لقد تركزت الجهود حول معرفة طبيعة المواهب والمهارات الفريدة التي مكنت القادة من القيام بمجازاتهم الهامة عبر السنين. وأول هذه الاتجاهات في هذا الميدان يمكن ارجاعها تاريخياً إلى الأغريق القدماء والرومان. إذ أنها كانت تقوم على أن القادة يولدون قادة. الأمر

(1) محمد منير مرسي. الإدارة التعليمية، مصدر سابق ص113.

(2) محمد منير مرسي. الإدارة التعليمية، مصدر سابق ص114.

(3) مجيد دمع، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الذي أدى إلى التوصل ومنذ بداية القرن العشرين إلى بعض النظريات وفي مقدمتها "نظرية الرجل العظيم The Great man theory" التي ظهرت عام (1910) "لتوماس كارليل" الذي قال فيها: "أن التقدم الذي حدث في العالم هو نتاج رجال عظماء". واستمر هذا الاعتقاد بأن الشخص يولد معه خصائص القيادة أو لا يولد بها.. واستخدمت في التدليل على ذلك شخصيات تاريخية شهيرة والذي يقال عن أولئك الرجال أن لديهم القدرات "الطبيعية للقيادة"(1).

ثم تبعتها نظرية أخرى معارضة لها تسمى نظرية "الحتمية الثقافية" Cultural Determinism" التي تزعم أن الرجال العظماء ليسوا فريدين بشخصياتهم بل ظهروا نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية(2). بمعنى أن مجموعة العوامل الاجتماعية هي التي حتم ظهور الرجل العظيم ولو لم يظهر هذا الرجل العظيم لظهر رجل عظيم آخر(3).

على أن هذه النظرية كانت قد فسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرف باسم نظرية "السمات Trait Theory" والتي فندت صحة هاتين النظريتين. إذ أسفرت معظم الجهود التي قام علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الكفاء عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين احدهما معايير شخصية. تدور حول السمات الشخصية للقائد. وثانيهما: معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين تخضعت منها نظريات القيادة هي على التوالي:

-
- 1 (١) نواف كنعان القيادة الإدارية، المصدر السابق ص254.
 - 2 (٢) زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة للطبوعات، ط2، الكويت، 1978، ص ٢٣٩.
 - 3 (٣) بيل بوهلن وأخرون القيادة وديناميكية الجماعة، ترجمة محمد علي العريان وإبراهيم خليل شهاب، الأنجلو المصرية، 1969.

المبحث الأول نظرية السمات Trait Theory

أولاً: خصائص النظرية:

ركزت نظرية السمات على خصائص شخصية القائد وقيمه والطباع التي تميزه في الحياة. فقد بذلت جهود كبيرة قبل الحرب العالمية الثانية للكشف عن السمات التي حدد شخصية القائد وتميزها عن غيرها. وبدأ الاهتمام واضحاً في هذا الاتجاه، فطراً نمو سريع على نظريات الشخصية، لكن هذا الجهد الكبير الذي بذل لجمع سمات وخصائص الشخصية القيادية، لم يسفر عن نتائج مرضية⁽¹⁾. إذ قام "جارلس بيرد Charles Byred" عام (1940) بدراسة لعشرين قائمة كل منها ذوي مجموعة من السمات التي خرجت بها الاستقصاءات المختلفة وأشار إلى أنه لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين⁽²⁾.

وفي عام (1947) أوضح "جكنز Jenkins" أنه بعد مراجعته لطائفة عريضة من الدراسات التي ذوي مجموعة متنوعة من الأطفال ورجال الأعمال والمهنيين والعسكريين، لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين⁽³⁾ على أساس أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة والزعماء بعد ملاحظتهم هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها (Leadership Potential)⁽⁴⁾.

وبهذا الصدد قام "ستوكديل Stogdill" في عام (1948) بمسح ما يقرب من (124) دراسة في مجال شخصية القائد ولاحظ تشابهاً غير هام بين الدراسات فيما يتعلق بسمات القائد الشخصية. وتوصل "ستوكديل" إلى أن هناك سمات فريدة في شخصية القائد.

(1) نوال كنعان، القيادة الإدارية، للصدر السابق ص 280.

(2) جابر عبد الحميد جابر وعماد الدين سلطان "الفرد وسيكولوجية الجماعة"، القاهرة، النهضة العربية، 1964.

(3) Jenkins, W.O. A review of Leadership studies with particular reference to military, problems psychological, Bulletin, January, 1947, in

نبييل صبيح، القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم، مجلة دراسات في الإدارة التربوية، مجلة (6)، الدوحة، قطر، 1984.

(4) F.Fiedler, A theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Co., New York, 1969, p.10.

إلا أن هذه السمات تختلف من وضع لآخر⁽¹⁾. وفي السطور الآتية بعض من تلك السمات التي توصل إليها (ستوكدل) من خلال تقييمه لتلك الدراسات الميدانية والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين:

- 1- القدرة Capacity: متضمنة الذكاء،طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة.
 - 2- مهارة الأجاز Achievement: وتتضمن الثقافة والتعليم المعرفة الواسعة، والقدرة على إجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
 - 3- حمل المسؤولية Responsibility: وتتطلب المبادأة، والثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق والطموح.
 - 4- روح المشاركة Participation: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.
 - 5- المكانة الاجتماعية Status: وتتطلب الشعبية Popularity أي أن يكون الفرد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه. كما تتطلب أن يكون للفرد مركز اجتماعي ومالي. وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العملي (كما يقول ستوكدل) في الدول المتقدمة والنامية على السواء.
 - 6- القدرة على تفهم الموقف Situation: وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً، ومهارة في تلبية حاجات مروضيه ومصالحهم. والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف⁽²⁾.
- ويؤكد 'ستوكدل' أن هذه السمات تختلف من وضع لآخر. وهذا يعني ان الفرد لا يمكن أن يصبح قائداً بفضل سماته الشخصية فقط بل لابد من أن تتفق هذه السمات مع سمات وأهداف أفراد المجموعة التي يرغب في قيادتها والموقف الإداري⁽³⁾.

وقد لاحظ ستوكدل من نتائج الدراسات التي استعرضها، أنها تمت في عدد من الجماعات تختلف في طبيعة تكوينها، كالأطفال المدارس والعاملين في الكنائس والجندين

(1) كمال دواني وعبد ديراني، العلاقة بين نمط القيادة لمدربي للدارس الانزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات، مجلد (11)، العدد (8)، 1984.

(2) نواف كنعان القيادة الإدارية، للمصدر السابق ص285.

(3) حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 1974.

وغيرها. كما لاحظ أن هذه الدراسات افترضت أن القائد يتمتع ببعض السمات التي تؤهله للقيادة، أو المرؤوس فيفتقر إلى بعض هذه السمات.

كما توصل "سيسيل جود C.Good"⁽¹⁾ من خلال دراساته الهامة عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة هي⁽²⁾:

1- أن يكون معدل ذكاء القائد أكثر من معدل ذكاء المرؤوسين على ألا يكون مستوى ذكائه عالياً إلى الدرجة التي تجعل من العسير على مرؤوسيه التفاهم معه في العمل.

2- أن يكون لديه اطلاع والملم واسعين بأمور العمل.

3- أن يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بحيث يكون مقنعاً لمرؤوسه ومفهوماً لديه.

4- أن يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً.

5- أن يمتلك الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

6- لديه المهارة الانسانية والاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.

ويرى عالم الإدارة الهندي "تايجي"⁽³⁾ أن الفرد يجب أن يمتلك ثلاثة أصناف من السمات لكي يصبح قائداً هي:

1 - سمات شخصية Personal وتتمثل فيما يأتي:

أ- الصحة الجيدة والقدرة على التحمل والطاقة الجسمية العالية.

ب- إدراك المدير لرسائله ولهدف المراد تحقيقه وتمتعه بالحماس والثقة بالنفس.

ج- روح الصداقة في تعامله مع مرؤوسيه وتقديره لهم.

د- الذكاء الحاد. والفهم العميق والشامل للأمور. وسرعة البديهة في أدراك عناصرها

الرئيسية.

هـ- الأمانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية.

و- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة

للمشكلة.

(1) Cecil Good, significant Research on Leadership, personal, Vol: xxvii, No.5, March, 1951, pp.342-349 في نواف كنعان. ص 157

(2) Taylor, Op. Cit, 1962, pp.22-23.

(3) Tyagi, Op. Cit, 1972, pp.287-290. 258 في نواف كنعان. ص



2- سمات سياسية (Political): وتمثل في القدرة على الاستجابة للروح السياسية العامة، وإدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمح الشعب إلى تحقيقها. سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

3- سمات نظامية (Institutional): وهي تعني: قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح، وعلى تفويض صلاحياته ومعرفة الحدود التي يجب أن يلتزم بها في التفويض وإدراكه الواعي لخطوط الاتصال الرسمي وحذقه في استخدامها وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة في حدود الأهداف والخطط المرسومة.

كما قام "ارنس ديل" بجمع السمات التي تأخذ بها ثماني شركات عند اختيار مديرها هي:

1. الدقة في العمل
2. القدرة على التفويض
3. الاستعداد للتعاون والتعلم والإشراف
4. الأخلاق الممتازة
5. القدرة على التصور والابتكار والتنسيق
6. الاستقرار العاطفي والصحة الجيدة
7. القدرة التحليلية والأداء الجيد والحكم الصائب على الأمور⁽¹⁾.

يتضح من العرض السابق لأهم السمات اللازمة للقيادة أنها كثيرة ومن الصعب توفرها والعمل بها يتعلق بعوامل عديدة منها: الاتجاهات السائدة في المجتمع والتطورات المختلفة التي يمر بها وقواعد السلوك التي تحكم المجتمع. فضلاً عن أن هناك سمات خاصة بكل مجال قيادي، في التربية أو الصحة، أو الصناعة أو العسكري... الخ.

ثانياً: المهارات القيادية اللازمة للأدري(2):

توجد مجموعة من المهارات التي تعد ضرورية لنجاح الإداري أتفق عليها دارسوا الإدارة وتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1. المهارات الذاتية (Individualistic Skills): وتمثل في السمات الآتية:

أ- السمات الجسمية متمثلة في الطاقة البدنية والعصبية الصحية وحيويته وقدرته على التحمل وإشاعة الحيوية والنشاط في الرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

في نواف 17:4، 1985، McGraw - Hill book cark، Dale (Erness): «Management - theory and practice»

كنعان مصدر سابق ص215

(2) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، مصدر سابق ص182.

ب- قدرات عقلية واستعدادات فكرية وعادات ذهنية على رأسها الذكاء الذي يتفرع منها سمتا القدرة على التصور (Imagination) والتمتع بروح المرح والدعابة (Sense of Human) ذلك بالتعرف على المشكلات ومواجهتها بالفهم العميق والشامل لكل التفاصيل وسرعة البديهة في أدراك العناصر الرئيسة الهامة. وتمتع القائد بروح المرح والدعابة يجعله بعيداً عن التزمّت ويساعده على إقامة علاقات ودية مع الرؤوسين لاجتذابهم واستمالتهم للتأثير به.

ج- المبادرة والابتكار (Initiation): وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى البدء سبباً للآخرين بالافتراح أو العمل. التي من شأنها أن تكون القوة المحركة للعمل أمام مرؤوسيه وشحن عزيمتهم على أداء العمل. وهذا الأمر يتطلب الشجاعة، والقدرة على حسم الأمور، والقدرة على التوقع.

د- ضبط النفس (Self-Control): التي تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال من اعاقه القدرات الجسمية والنفسية. وهذا يتطلب من القائد أن يبرح في إدارة نفسه أولاً قبل إدارة الآخرين. بتحقيق الأتزان العاطفي والانفعالي (Smotional Stability) التي تعني التمتع بالنضج الانفعالي بالثبات في مواجهة القوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغط. وتقبله للنقد دون غضب ولا يسمح للهوى أو التكبر الأعمى أن يؤثر في قراره أو الاستحياء أن يسيطر عليه. ذلك كله يتطلب التحكم في العواطف والقدرة على توجيهها الوجهة الصحيحة.

2. المهارات الفنية (Technical Skills):

ومن أهم السمات والقدرات المرتبطة بهذه المهارة هي:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية (ability to assume responsibility): وهي تعني شعور القائد بعدم الرضا عن نفسه عندما يفشل في تحقيق ما عزم عليه أو التزم أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عن القيام بعمل التزم أدبياً بعدم القيام به. وهذا يتطلب الثقة العالية بالنفس، والقدرة على التنفيذ والأصرار وعدم الاحباط، والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي قد تكون غير محببة لكنها ضرورية، ومقاومة الضغوط⁽¹⁾

(1) السيد الهواري، التنظيم، مرجع سابق، ص 300.

ب- الفهم العميق والشامل (Thoroughness): أي أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية وغنياً بثقافته وهو يوصف بأنه شخص عام في مقابل الشخص الخاص.

ج- الحزم (Decisiveness): هي تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور الآخرين وهذه تتطلب القدرة على التقرير والتنفيذ والحكم المبني على الاختيار بين البدائل المتاحة للحل(1).

د- الإيمان بالأهداف وإمكانية تحقيقها: هذه السمة من شأنها أن تزيد من قدرة القائد على أقتناع الرؤوسين بضرورة تحقيق الهدف. ويجعله يكرس حياته ويقدم التضحيات في سبيله(2).

3. المهارات الانسانية (Human Skills):

تعني قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب سمات الاستقامة وتكامل الشخصية (Integrity) وهي تعني توفر الانسجام والالتزام في سلوك القائد. كما تتطلب الأمانة والأخلاص والخلق الطيب التي من شأنها أن تخلق الثقة بقيادته والاطمئنان إلى أن مصالحهم مصونة. وقد دلت نتائج دراسة قام بها (ليكرت) أن الأمانة والاحساس بالالتزام الأخلاقي نحو أداء الواجب (Since of Moral Duty) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح القائد(3).

ثانياً: تقييم نظرية السمات:

تعرضت نظرية السمات للمآخذ الآتية:

1. أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة قد فشلت في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصورة عامة، والسبب بذلك قد يعود إلى عوامل كثيرة منها: عدم كفاية أساليب الشخصية القيادية المستخدمة في الدراسات، كما أن الجماعات التي شملتها هذه الدراسات تختلف عن بعضها بشكل

(1) Cornell, William, Organization and management in industry and business, 3rd, ed. The Ronald press, Co., New York, 1947 ص270. في نواف كنعان مصدر سلق ص33.

(2) Killian, Ray: «managers must Lead», American management Association, Inc, New York, 1966.

(3) كمال نسوقي سيكولوجية إدارة الأعمال. الأجلو للصربية. القاهرة. 1960. ص33.

ملحوظ في تكوينها ونشاطاتها كالمدارس والكنائس والجيش مما ترتب عليه اختلاف قوائم السمات الشخصية. كما أن القيادة تخط معقد يعصب معه تحديد سمة القيادة. فقد يكون شخص قائد حسن خُلقه وآخر لشدة ذكائه وثالث لشجاعته وهكذا(1). فضلاً عن أن أنصار النظرية أقاموا فهمهم للقيادة في إطار السمات الشخصية للقائد دون تقديرهم لأهمية الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والموقف(2).

2. بعض السمات قصرت فقط على القادة بينما هي قد تكون موجودة في القادة وغيرهم كالذكاء والقدرات الجسمية. والعزم والاستقامة(3).

3. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات كما ورد في سمات القائد. كما أنه ليس هناك اتفاق بينهم على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات المطلوبة(4) لأنهم استعانوا بسمات الأشخاص القياديين فعلاً. فضلاً عن أنهم لم يقدموا تفسيرات عن سبب نجاح القائد مع عدم اتساقه ببعض السمات المذكورة للقيادة. **مزايا نظرية السمات:**

1- أنها القت الضوء على السمات اللازمة للقيادة الناجحة.

2- دفعت الكثير من الباحثين للبحث عن معايير وأسس تصلح معياراً لتحديد خصائص القيادة الناجحة كانت أساساً لوضع أسس نظرية الموقف.

3- حركت الجهات المعنية في الأجهزة الإدارية إلى تحمل مسؤولية قيادة عملية التنمية. بخلق الملاكات ووضع الخطط السليمة لتدريب القادة وتنمية مهاراتها. مستنضنة بتجارب وخبرات النظرية في العوامل المؤثرة في مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف القيادية: كالسن وأصل النشأة. والظروف العائلية. ومستوى التحصيل العلمي والبيئة الاجتماعية والاقتصادية. والدافع الأصلي للانضمام للعمل والوظائف السابقة.

(1) Litterer, (Joseph. A) The Analysis of organization, 2nd. Ed., John Wiley and sons, Inc. New York, 1973, p.13. في نواف كنعان ص 132

(2) Mc gregor (Doglass) Leadership and motivation. The MIT press, New York, 1966, p. 121.

(3) W. Jenkins, survey of Leadership studies with special references Military problems psychological Bulletin, Vol.44, 1974, p.54.

(4) أوردري تيد الإدارة. هدفها والتأثير. ترجمة: د علي كامل بدران عالم الكتب القاهرة. 1987.

وخلاصة القول أن البحث في مجال القيادة خلال الأربعة عقود الأولى من القرن الماضي لم يتوصل إلى تحديد السمات القيادية الثابتة التي لا تتغير بتغير الأوضاع. وذلك لأن منهج نظرية السمات بطبيعته منهج وصفي إذ هو يصف من هو القائد الناجح، وهذا لا يخدم أغراض أنصار المدرسة السلوكية في القيادة الذين يهتمون بالمنهج التحليلي أي بما يفعله القائد الناجح أو سلوكه. إذ أشارت نتائج الأبحاث إلى أن القائد الذي يكون فعالاً في وضع ما، قد لا يكون كذلك في وضع آخر(1).

وبناءً على هذه النتائج بدأ الاهتمام بدراسة القيادة الفعالة من خلال الجماعة لا من خلال الصفات الشخصية. وأصبح ينظر إلى القيادة على أنها نسبية تتوقف على الأوضاع والمواقف. ذلك أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى البحث في ديناميكية الجماعة وفي السلوك الذي يتعلق بالتفاعل والاتصال بين أفراد الجماعة(2).

وعلى العموم انطلق البحث في القيادة بعد التخلي عن دراسة السمات الشخصية بالجاهين:

1. اتجاه اهتم بدراسة سلوك القائد: Leader's Behaviour.

2. اتجاه اهتم بدراسة تطوير النماذج التنظيمية Organizational Behavioural Models

الاتجاه الأول اهتم بعمل القائد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها وتوصلت الدراسات فيه إلى أن سلوك القيادة في موقع ما يحدد ويحقق ولو جزئياً عن طريق المتطلبات الاجازية لهذا المركز. ونتج عن هذا النمط من التفكير في القيادة التأكيد على الجوانب التنظيمية لها. وفي الآونة الأخيرة برز نمط آخر من الدراسات في هذا الاتجاه ركز على العلاقة المتفاعلة بين صفات القائد والشخص والموقف(3). أما بالنسبة للاتجاه الثاني فقد اهتم بالنموذج التنظيمي للمؤسسة وأكد على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم الأدوار وتجهيزها. وبناءً على هذا الاتجاه فإن توضيح الأدوار وتوقعاتها وفهمها من قبل الأفراد يجعل في وضع أحسن. ويشعر أفرادها بحالة أفضل. ويبين هذا الاتجاه أيضاً أن ظاهرة الغموض في فهم البنية التنظيمية يرافقه تدن في المخرجات وهذه لا تعني الانتاج فحسب بل أن دوافع

(1) Fiedler, Fred, E. A theory of Leadership Effectiveness, New York, Negraw. Hill book, Co. 1967.

(2) فؤاد الشيخ سالم المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن. دار الشعب عمان 1982.

(3) Glipson, J.L. et al. «Organization: Behavior, structure and forces». 4th ed. Plano: Business publications, Inc, 1982.

الجموعة وتماسك أفرادها يعد أيضاً مخرجات. وأن التأكيد على الواقعية والتماسك واعتبارهما هدفاً رئيساً قد يوفر الرضا للعاملين إلا أنه يخفض من الانتاج ويجعله في مستوى دون مستوى تحقيق الأهداف لذلك أطلق على هذا المفهوم النظرية الأحادية (Mo-nistic) لأنها تؤكد على أن القائد هو محور السلطة، وأن أي حرية تعطى للأعضاء تؤخذ من هذه السلطة. وبالتالي تقلل من تأثير القائد على الأحداث في المنظمة. وسمى هذا المفهوم كذلك بالنظرية المسقطة أو الطرحية (Subtractive) لأن الحرية التي تعطى لأعضاء المنظمة تسقط من سلطة القائد. أي بمعنى آخر تفترض هذه النظرية أن السلطة التي يمارسها القائد تتناسب عكسياً مع حرية الأفراد أو مع اشتراكهم في السلطة.

المبحث الثاني نظرية الموقف Situational Theory

ان ضعف القناعة بنظرية السمات في القيادة قاد العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الواقعي للقائد. فبدلوا يتساءلون (ماذا يفعل القائد؟ كيف يتصرف؟) مستندين إلى أن القائد المؤثر يستخدم أساليب خاصة لقيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة تؤدي إلى إنتاجية ومعنوية عاليتين. لذلك ركزت نظرية الموقف على فاعلية القائد وليس على ظهور شخص كقائد (كما في النظريات السماتية)(1).

وقد اسهمت الأبحاث والدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي في ظهور هذا المدخل الاجتماعي للقيادة (نظرية الموقف) بتأكيداها على أن مفهوم الجماعة له تأثير جوهري على تحديد مفهوم القيادة وخصائصها.

ويقوم المدخل السلوكي فهمه للقيادة على أساس أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات شخصية معينة، ولكنه القدرة على اظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة. كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه (a function of agiven social situation)(2).

(1) عباس عبد مهدي وعبد الله العرفي مدخل الإدارة التدريبية، مصدر سابق، ص 221.

(2) للمصدر السابق، ص 224.

وفي ضوء هذه النظرة تعتبر القيادة دالة لكل من تفاعل الشخصية والموقف الاجتماعي. وليست مجرد سمة شخصية فقط.

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة. بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد. والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله(1).

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات الحديثة حول الأهمية النسبية للمهارات القيادية في المستويات الوظيفية المختلفة. وأثبتت أن الحاجة تبدو ضرورية لتوافر المهارة الفنية لدى القادة في المستويات الإشرافية المباشرة وأن الحاجة لتوفر المهارة الإدارية والسياسية تبدو أكثر ضرورة لنجاح قادة المستويات الوسطى والعليا. وأن الحاجة لتوفر المهارة الإنسانية تبدو ضرورية للقيادة في المستويات الثلاثة.

كما أن اختلاف المراحل التي يمر بها التنظيم يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توفرها في كل مرحلة. فقد كشفت نتائج بعض الدراسات أن معظم التنظيمات الإدارية تمر بثلاث مراحل: مرحلة تكوين أو نشأة التنظيم (at birth). ومرحلة استقرار وانتعاش التنظيم (during youth). ومرحلة نضج وازدهار التنظيم (Maturity). وكل مرحلة تنقسم بسمات وقدرات ومهارات تختلف عن المراحل الأخرى(2).

كما أن اختلاف ظروف ممارسة القيادة الإدارية: يؤدي إلى اختلاف السمات المطلوبة لمواجهة كل ظرف منها. فتغيير الظروف الاقتصادية التي يمر بها التنظيم. يؤدي إلى تغيير سمات القيادة المطلوبة لمواجهة هذه الظروف فنمط القيادة الصالحة لإدارة التنظيم في أوقات رواج وازدهار الأعمال يختلف عن نمط القيادة الصالحة لإدارته في أوقات تعرضه لازمات شديدة وحادة(3).

(1) عبد الكريم درويش وليلى تكللا مصدر سابق ص381.

(2) Hersy (p. and Blanchard k.) management of organizational behavior, prentice, Hall Inc. Englewood cliffs, New York, Jersey, 1967.

(3) Franklin moore, «management organization and practice», (Harper and brothers, co., New York). 1964, p.47.

إن مفهوم نظرية الموقف يقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري (Administrative Situation). وهي بهذا المفهوم لا ننكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة. إلا أنها ترى أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان وأنه لابد لتحديد السمات القيادية المطلوبة أن تضع الموقف الإداري في الاعتبار الأول باعتباره العامل المؤثر في تحديد السمات.

وهي بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها تربط القيادة بالموقف الإداري وليس بالسمات الشخصية فقط إذ أن الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تعزز مكانة القائد وجأحه. إذ أن لكل موقف سماته الخاصة وأن لكل موقف قائد. وبهذا المفهوم تقدم لنا مفهوماً ديمقراطياً للقيادة. إذ أنها وسعت أساس وقاعدة القيادة والقياديين بعدما كانت محصورة في عدد من العوائل فقط. كما أن نظرية الموقف رفضت المقولة بأن القادة يولدون ولا يصنعون بتأكيدهما على أن بعض السمات القيادية بالأمكان اكتسابها والتدريب عليها(1).

أولاً: إسهامات علماء الإدارة في النظريات السلوكية للقيادة:

ذكرنا في هذا المجال سابقاً أن الاهتمام في القيادة بدأ يركز على فاعلية القائد. وليس على ظهور شخص كقائد.

5

وعلى الرغم من وجود العديد من المصطلحات الخاصة بالأساليب القيادية المختلفة. إلا أن التأكيد أنصب على عاملين أساسيين هما: التوجه نحو إنجاز العمل (Task- Orientation) وذلك بتحديد العمل وتنظيمه. واتخاذ القرارات. وتقوم الأداء. والتوجه نحو العاملين أو العلاقات الانسانية (Employee- Orientation) وذلك بالعلاقات الودية والانفتاح الذي يظهره القائد للمرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم.

ولقد بذلت جهود بحثية حثيثة حول موضوع (المدخل السلوكي للقيادة) في جامعتي (أوهايو Ohaio ومشيكغن Michigan) في الولايات المتحدة الأمريكية. تركز الهدف الرئيس لجامعة أوهايو حول بحث محددات السلوك القيادي. وتحديد تأثيرات الأسلوب القيادي على إنجاز العاملين ورضاهم الوظيفي. ونتيجة لهذه الدراسات تم تحديد بعدين

(1) Jennings, (Eugene): An Anatomy of Leadership, Mc Graw Hill book, Co., New York, 1972, p.167-169 في نواف كنعان. مصدر سابق. ص 132

مستقلين ورضاهم الوظيفي. ونتيجة لهذه الدراسات تم تحديد بعدين مستقلين للقيادة هما: (المبادأة بالعمل Initiating Structure) الذي يعني قيام القائد بتنظيم المهمة المطلوب إنجازها وتحديدها. وتقوم الإنجاز وتأسيس شبكات للاتصال. أما البعد الثاني فهو العلاقات الإنسانية أو (الاعتبارية Consideration) الذي عرّف بأنه السلوك الذي يشتمل على الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والدعم والاهتمام بالعاملين.

أما الهدف الأساس لدراسات جامعة ميشيكن فقد تمثل في تحديد أساليب السلوك القيادي التي تؤدي إلى زيادة في إنجاز العاملين لمهامهم وتحقيق رضا وظيفي لهم. وقد أوضحت هذه الدراسات بوجود أسلوبين متميزين للقيادة أحدهما يتمركز حول العمل. والذي يؤكد استخدام الاشراف المطلق والقوة أو السلطة القانونية والاكراه والأسلوب الآخر تمركز حول العامل والذي يؤكد الاهتمام بشؤون العامل وحاجاته وتقديمه ونموه الشخصي(1).

وقد قام الباحثون في جامعة أوهايو بقياس هذين البعدين باستخدام الاستبانات. إذ تم تطوير استبانتين منفصلتين أحدهما لقياس الأسلوب القيادي كما يدركه القائد نفسه والذي يدعى استبانة رأي القائد (Leader opinion questionnaire) والآخر لقياس الأسلوب القيادي كما يدركه المرؤوسين ويسمى استبانة وصف سلوك القائد (Leader Behavior Description questioner) ويرمز له (L.B.D.Q).

وبعد استخراج درجات المستجيبين على الاستبانتين ظهرت أساليب قيادية أربع هي ما يأتي:

1. عالي في العمل. عالي في العلاقات الإنسانية.
2. واطئ بالعمل. واطئ بالعلاقات الإنسانية.
3. عالي في العمل. واطئ في العلاقات الإنسانية.
4. واطئ في العمل. عالي في العلاقات الإنسانية.

ان الأبحاث التي أجريت على بعدي العمل والعلاقات الإنسانية اللذين حددتهما دراسات جامعة أوهايو. كان الهدف منها تحديد تأثيرات هذين البعدين على إنجاز العاملين وروحهم المعنوية. كما أظهرت النتائج عدم وجود أسلوب معين أفضل من غيره دائماً. إذ

(1) Andrew D. szilagyi. Jr. and Marc J. Wallace, Jr. organizational behavior and performance 2nd ed. Santa Monica. Cal. Good year publishing cp. 1980, pp. 279-281 في عباس عبد مهدي وآخر مدخل إلى الإدارة التربوية. مصدر سابق ص219-223

وجدت إحدى الدراسات التي أجريت في منشأة صناعية أن العلاقات الإنسانية كبعد ارتبطت إيجابياً بانخفاض نسبة الغياب وسلبياً بمستوى الأداء وارتبط بعد العمل بالرضا الوظيفي. أما دراسات جامعة ميشيكن فقد تركزت أهدافها حول تحديد أساليب السلوك القيادي التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة في الجاز الجماعة ورضاها الوظيفي. لقد تم تطوير استبانتيين للقيادة هما:

1- أسلوب القيادة المتمركز حول العمل (Job Centered Leadership Style):

الذي أكد على الإشراف المتشدد على العمل، والقوة القانونية، وقوة الأكره، وجداول الاجتماعات، وتقييم الانجاز. أن هذا الأسلوب القيادي يشبه "بعد العمل" في دراسات جامعة أوهايو(1).

2 - أسلوب القيادة المتمركز حول العامل (Employee Centered Leadership Style):

الذي يتوجه نحو الناس، ويؤكد تفويض الصلاحيات، والاهتمام بالعاملين وشؤونهم، والعمل على أشباع حاجاتهم وتقديمهم وتوهمهم الشخصي. وهذا الأسلوب القيادي يشبه (بعد العلاقات الإنسانية) في دراسات جامعة أوهايو.

ومن الانتقادات التي وجهت لكلا الجامعتين في دراستهما هي:

1- الانتقاد الرئيس لأطار العمل الخاص ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية بتعلق بأن العوامل الموقفية وتأثيراتها في نموذج القيادة المؤثرة لم تؤخذ بنظر الاعتبار، وفضلاً عن عدم ارتباط قياسات بعدي العمل والعلاقات الإنسانية للفائد ومروسيه ارتباطاً عالياً، إذ أن كل من القائد والمروسين بنظر إلى الأسلوب القيادي من زاوية معينة، ومن الانتقادات التي وجهت إلى دراسات جامعة ميشيكن هي أن السلوك يتغير تبعاً لتغير الموقف فيما لو كان مهتماً بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية، فضلاً عن أن الدراسات تلك أغفلت جوانب موقفية عديدة مثل تماسك الجماعة وطبيعة الخصائص الشخصية للمروسين أو خصائص المهمة، إذ أن خصائص جماعة متماسكة تجعل القائد يتصرف بشكل يختلف عن جماعة غير متماسكة(2).

(1) Ibid, pp.284-285 225 في عباس عبد مهدي.

(2) Ibid, pp.285-286 227 في عباس عبد مهدي.

وفيما يأتي عرض لأهم اسهامات الباحثين والعلماء من نظريات ومناذج في تفسير ظاهرة القيادة وعملياتها للعقدة لتكوين صورة واضحة للقيادة التي شغلت بال المهتمين منذ سنين عديدة.

ثانياً: اسهامات تاننباوم وسكلر ومازاريك annenbaum, weschler and Massarik

إذ خص هؤلاء الباحثون -فلسفة الموقف- من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة بالقول أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والرغوب فيه، أو النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه وهذه المجموعات هي:

أ- القوى الكامنة في القائد (Forces in the Leader): وأهمها قدرته على تقييم الظروف. وميوله واتجاهاته القيادية ومدى ثقته بنفسه وبمروءسيه.

ب- القوى الكامنة في المرؤوسين (Forces in the Subordinates): وأهمها حاجتهم إلى الاستقلال، واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وعدم تفويضها إلى الآخرين، وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة اليهم. ومدى احساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم ومشاركته في حلها. ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف. إذ أن هذه القوى التي لدى القائد والمرؤوسين كلما تم فهمها من القائد كان أكثر قدرة على تحديد النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه.

ج- القوى الكامنة في الموقف (Forces in the Situation): وأهم هذه القوى تتمثل في نمط التنظيم وفلسفته والقوى التابعة له. ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف. وطبيعة المشكلة التي خلقت للموقف ودرجة تعقدها. والوقت المتاح لأيجاد الحل اللائم للمشكلة(1)

ثالثاً: اسهامات فيدلر Fred Fiedler :

اسهم "فيدلر" في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله لمجموعة من الدراسات. ومن خلال أبحاثه التي امتدت من عام 1951 وحتى 1967. التي تركزت حول

(1) Tannenbaum, and others, Op. cit, 1961, pp.73-77 296-297. في نواف كنعان.

معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة. ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإداري. وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

كما أنه قام في عام 1967 بدراسات عن القيادة أبرزت عنصراً جديداً من عناصر القيادة هو بنية الحاجات الشخصية للقائد.

وقد صمم "فدلر" مقياساً يقيس "التشابه المفترض للمتضادات" حيث يطلب من الفرد في هذا المقياس أن يصف المشارك الأقل أو الأكثر تفضيلاً للعمل معه ويرمز لهذه العبارة بالأحرف (LBC)¹.

والأساس الذي يعتمد عليه مقياس "فدلر" هو الاتجاه نحو العمل بمعنى أن المقياس يحدد العضو المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه لإجاز المهمة (2).

وبالنسبة لنظريته الموقفية فقد افترض "فدلر" أن أسلوب القائد يكون على نوعين: أسلوب يركز على إقامة العلاقات الإنسانية وأطلق عليه (LBC) عالٍ وأسلوب يركز على حسن تنفيذ المهمة وأطلق عليه (LBC) متدنٍ. كما يطلق أيضاً على الأسلوب الأول القيادة المتساهلة Permissive Leader Ship لكونها تهتم بتغذية العلاقات الجيدة مع الجماعة وتعاطف مع الأفراد. ويطلق على الثاني القيادة الموجهة Directive Leader Ship حيث كل هم القائد يكون منصباً نحو زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف وليس بالأشخاص (3).

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فإن "فدلر" يرى أن أسلوب المدير يعكس احتياجاته الأساسية ويظل ثابتاً لا يتغير وهذا يعني أنه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسي ليتلاءم مع أسلوب المدير بمقدار ما تزيد فعالية المدرسية ولهذا قسم "فدلر" الوضع المدرسي إلى نوعين:

(1) Least Preferred Co Worker. للشرك الأقل تفضيلاً LBC¹.

(2) Stephen C. Green and Delbert M. Nebeker, and M. Alan Boni, personality and situational Effected on Leader behavior, Academy of management, Journal, Vol. 19, No.2, 1976, p.43.

(3) Demarko, Nicholas, and Charles Kuohl and Earl Wims Leadership style and International orientation as moderates of changes in Leadership Demension scores, personal psychology, Vol.28, No.2, 1975, p.207.

1. وضع مؤات جداً: إذ يلاقي المدير دعماً كبيراً من جانب الهيئة التدريسية ويكون العمل المدرسي منظماً ونفوذ المدير قوياً.

2. وضع مؤات باعتدال: عندما يلاقي المدير دعماً قليلاً (أو لا يلاقي دعماً) من جانب الهيئة التدريسية ويكون العمل المدرسي منظماً ونفوذ المدير قوياً(1).

وجوهـر نظرية "فـدـلـر" يـشـير إلى أن القائد المهتم بالعمل ويتبع الأسلوب التسلسلي يكون فعالاً في تحقيق انتاجية عالية لمؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف السهلة جداً أو الصعبة جداً بينما القائد المهتم بالعلاقات الانسانية فانه يحقق انتاجية عالية لمؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن يكون متوسط الصعوبة(2).

وقد أضاف إلى هذين النمطين القياديين عنصر الموقف Situation إذ أن الموقف في رأيه هو الذي يحدد اتجاه سلوك القائد نحو المهمة أو نحو العلاقات الانسانية.

ولكي يحدد ملائمة الموقف فان ذلك يتطلب تشخيص ثلاثة عناصر رئيسة للموقف القيادي هي:

1. العلاقة بين القائد والمؤوسين Leader - member relations: وهذا يتطلب معرفة مدى التوتر في العلاقات الشخصية بين القائد والأعضاء أو مدى ارتياحهم وتقديرهم وولائهم لقيادته. وهذه تعتمد على شخصية القائد(3).

2. البناء التنظيمي للعمل (task Structure): ويوضح فيما لو كان إنجاز العمل يتم بطريقة محددة وواضحة (أي أن العمل مهيكـل) أو لا توجد طريقة محددة للعمل. فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملأ كان عمل القائد سهلاً وواضحاً.

3. قوة المنصب للقائد Position Power: فكلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية ومسؤولياتها واسعة تمكن القائد من أخضاع المؤوسين وتقبلهم لقيادته ومن توقيع الجزاء أو تقديم الثواب. وعليه يكون الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين(4).

ويرى (فدـلـر) أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات

(1) فؤاد الشيخ سالم، للفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، دار الشعب، عمان، 1982، ص 152.

(2) المصدر السابق ص 155.

(3) R.E. Vtecht and W.D. Heirr, the contingency Model and successful military Leadership Academy of management Journal, Vol.19, No.4, 1976, p. 607.

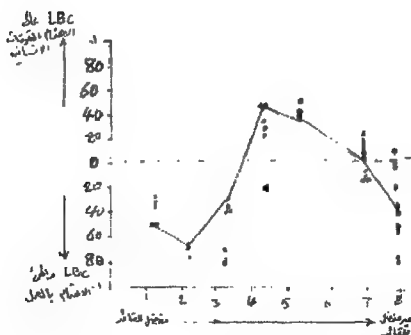
(4) F. Fiedler, Leadership - A New model, In Gibb, Op. Cit, 1969, pp.232-234.

لكل عنصر منها. ومنها قدم "فدلر" منهجه في خلق الموقف اللائق من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف وهو النهج الذي أسماه هندسة أبعاد الوظيفة القيادية (The organizational engineering approach). فتغير نوعية العلاقة بين القائد ومروؤوسيه يمكن أن يتم عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة العاملة. وذلك بإدخال عناصر جديدة واستبعاد عناصر أخرى من لا تنفق ثقافتهم وسلوكهم أو اتجاهاتهم مع ثقافة وسلوك وإجاء القائد... وهكذا يمكن للقائد خلق الموقف اللائق من خلال التغيير في عناصر الموقف (1).

ويصنف "فدلر" تلك العناصر الثلاثة السابقة إلى ثمانية أوضاع متباينة تتراوح بين مفضلة إلى غير مفضلة بالنسبة للقائد توضح العلاقة بين النمط القيادي وأداء الجماعة ودرجة الوضع المفضل بالنسبة للقائد بحسب متغيرات الموقف. والشكل رقم (16) يوضح ذلك من خلال محورين أفقي يشير إلى أوضاع الجماعة- مفضلة أو غير مفضلة- وعمودي يوضح النمط القيادي الذي يقرر الأداء الجيد للجماعة.

شكل (16) يوضح العلاقة بين النمط القيادي وأداء الجماعة

ودرجة الوضع المفضل بالنسبة للقائد بحسب نظرية "فدلر" (2)



(1) Fiedler, Op. Cit, 1967, pp354-380.

(2) • Daniel C. Feldman and Hugh J. Arnold, managing Individual and Group Behavior in organization, Japan, McGraw-Hill, Book Co., 1983, p.311.

علاقات القائد بالمرؤوسين	جودة				رديئة نسبياً			
	واضح ومحدد		غير واضح وغير محدد		واضح ومحدد		غير واضح ومحدد	
البناء التنظيمي								
قوة المنصب للقائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

ونطبقاً للشكل السابق (16) فإن اتجاه القائد نحو النمط القيادي المهتم بالعمل (Task Oriented) يفضل إذا كانت علاقات القائد بالمرؤوسين جيدة أو رديئة نسبياً. وهيكل العمل واضح ومحدد أو غير واضح وغير محدد. وقوة منصب القائد أما قوي أو ضعيف. ويعبر عنها في الجدول (1)

جدول (1) يبين العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالعمل ومتغيرات الموقف وحالة وضع الجماعة بالنسبة للقائد

المتغيرات الموقفية	علاقات القائد بالتابعين	هيكل المهمة (العمل)	قوة منصب القائد	الملاحظات	الأساليب القيادية المؤثرة
1	جيدة	واضح ومحدد	قوي	وضع مفضل بالنسبة للقائد	التوجه عن العمل
2	جيدة	واضح ومحدد	ضعيف	وضع مفضل بالنسبة للقائد	للتوجه نحو العمل
3	جيدة	غير واضح وغير محدد	قوي	وضع مفضل بالنسبة للقائد	للتوجه نحو العمل
4	رديئة نسبياً	غير واضح وغير محدد	ضعيف	وضع غير مفضل بالنسبة للقائد	التوجه نحو العمل

ويكون اتجاه القائد نحو النمط القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية (Relationship Oriented) إذا كانت علاقات القائد بالتابعين جيدة أو رديئة نسبياً. وهيكل المهام واضح ومحدد أو غير واضح وغير محدد. وقوة منصب القائد أما قوي أو ضعيف. ويمكن التعبير عنها في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) يبين العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالعلاقات ومتغيرات الموقف وحالة وضع الجماعة

بالنسبة للقائد

الأساليب القيادية للمؤثر	الملاحظات	قوة منصب القائد	هيكل المهمة (العمل)	علاقات القائد بالمروسين	المتغيرات الموقفية التصنيفات الظروف
للتوجه عن الأفراد	وضع مفضل بالنسبة للقائد	ضعيف	غير واضح وغير محدد	جيدة	1
للتوجه نحو الأفراد	وضع مفضل بالنسبة للقائد	قوي	واضح ومحدد	ردئية نسبياً	2
للتوجه نحو الأفراد	وضع غير مفضل بالنسبة للقائد	قوي	غير محدد وغير واضح	ردئية نسبياً	3
للتوجه نحو العمل	وضع غير مفضل بالنسبة للقائد	ضعيفة	غير محدد	ردئية نسبياً	4

ويرى «فدлер» أن القائد يكون مؤثر ومسيطر أكثر عند استخدامه الأسلوب الموجه نحو العمل في ظروف مفضلة أي أن القائد مقبول والعمل محدد وواضح ولديه قوة قوية للمنصب. ويكون تأثير القائد وسيطرته ضعيفة أو واطئة حيث تكون العلاقات بالمروسين ردئية نسبياً والعمل معقد نسبياً لكونه غير محدد وغير واضح وقوة المنصب لديه ضعيفة، فيكون التوجه نحو الأفراد هو السلوك المناسب (1).

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية Managerial Gride :

أجزت في جامعة أوهايو الأميركية وقد وضعت اهتماماً كبيراً للبعد الانساني أو كما اسماه «بليك Black» الدعم الاجتماعي لأفراد المؤسسة.

وأطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة "Dualistic Models of Leader-ship" لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بالجأز أهداف المنظمة، والبعد الانساني الذي يهتم بالأفراد (2). ولقد أظهرت هذه النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح واحداً على الآخر. ويصنف نمط

(1) Fred E. Fiedler, Op. Cit, p.314.

(2) حمدي فؤاد علي، التنظيم والأدارة الحديثة، النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 232-230.

القيادة طبقاً لهذا النموذج على أساس المفهوم الحسابي وذلك عن طريق حساب العلاقات التي ينالها القائد على كل بعد من هذين البعدين(1).

وقد اتضحت أهمية التوازن بين هذين البعدين في المخطط المعياري الذي وضعه "بليك موتن".

وفي هذا المخطط يتوضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالانتاج أو اهتمامه بالأفراد أو كليهما معاً. ومن الطبيعي أنه ليس من المتوقع أن يكون هذان الاهتمامان دائماً متكافئين. فقد يبدي بعض الإداريين اهتماماً أقل من غيرهم بالإجاز بينما يبدي البعض الآخر اهتماماً أقل من غيرهم بالأفراد وعلى هذا فقد يقع اهتمام الإداري بالإجاز في مكان ما على مدى يمتد من (1) إلى (9)2*.

ويوضح الشكل (17) الآتي الطرق المختلفة التي يمارس بها الإداري سلطته وذلك بوضع هذين البعدين على زاويتين متقابلتين في أسفل المخطط الذي يحتوي على (81) مربعاً. وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف الإداري الذي يهتم بالإجاز والأفراد اهتماماً عالياً بالنمط (9.9) التكاملي. ويبدي أداري ثانٍ اهتماماً قليلاً بالأفراد واهتماماً كبيراً بالإجاز فيكون موقعه ضمن النمط (9.1). أما الوسط فيمثل النمط (5.5) القيادي للتوازن (المتأرجح) الذي أضافته نظرية (بليك-موتن) إلى الامماط الأربعة التي تميزت بها الدراسات التي جاءت بها جامعتنا أوهايو ومشيكن.

(1) إبراهيم عباس ننو. وزوابرز هذي المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. جون ويلبي وأولام، 1980، ص213.
2 * (1) = أقل درجة اهتمام (9) = أعلى درجة اهتمام.

شكل (17)

الخطط المعيارى لبليك وموتن (الشبكة الإدارية) لبيان نمط القيادة (1)

9.9								1.9
				5.5				
9.1								1.1
9	8	7	6	8	4	3	2	1

وقد عرف بليك الأمط الخمسة على النحو الآتي:

1. النمط (9.1) الإدارة العلمية (Scientific or task management): يعطي فيه الإداري اهتمام أكبر لإججاز العمل. ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة. وأما الأفراد فهم مجرد أدوات للانتاج وعناصر تعمل على تنفيذ وإطاعة أمر القائد. أما شروط العمل فتنظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الأنساني لا قيمة له.

2. النمط (1.1) الإدارة السلبية (impoverished management): يمارس فيه القيادي الحد الأدنى من السلطة. فهو يهتم قليلاً ويعطي قليلاً ويأخذ قليلاً ويقوم بدور نقل التعليمات بأقل تفاعل ممكن مع مرؤوسيه. ويترك أعضاء المنظمة أحراراً في أعمالهم حتى لو تطلب الأمر من جانبه اتخاذ موقف في بعض الحالات.

3. النمط (1.9) الإدارة الاجتماعية (Social clup management): ويسمى المريح إذ يعطي القائد اهتماماً أكبر بالأفراد العاملين وبناء علاقات أنسانية واجتماعية ويعتقد "بليك" أنه لا يحتمل ان يؤدي مثل هذا الأسلوب إلى التفكير الخلاق الذي يحتاجه المنظمة للانتاج الأفضل. وقد لا يؤدي أيضاً إلى علاقات أنسانية دائمة وثابتة لأن موقفه

(1) Blake, Robert and Mouton, Jano. Corporate excellence through Grde organization development, Gulf publishing company, Hoston, Texas, 1968, p.21-28.

أداء مشكلات العمل ليس علاجياً بل موقف مصالحة وتهدئة. كما أن القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

4. النمط (9.9) الإدارة الجماعية (Team management): ويسمى قيادة الفريق. ففي هذا النموذج يحتاج الفرد أن يكون متفاعلاً وملتزماً بالعمل المنتج. ويتميز هذا الأسلوب عن غيره في أنه يبرز اهتماماً خاصاً بوضع الأهداف واعتبارها (1) الأساس في إدارة المنظمة. لذلك فإن جوهر هذا الأسلوب يتطلب من الأفراد القدرة على التفاعل مع المنظمة من خلال الالتزام بأهدافها. ويتم الدمج بين البعد الأنساني والبعد الانتاجي بالطرق التي تشجع العاملين على الانتاج الأفضل كمّاً ونوعاً من خلال الرضا الذاتي.

5. النمط (5.5) البندول (Pendulum management) أو المتوازن والمتأرجح: ويحدث هذا النمط القيادي عندما يهتم القائد اهتماماً معتدلاً بالعمل والأفراد. أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والأفراد بحيث لا يطفئ أي من البعدين على الآخر (2).

ويتبين من هذا النموذج أن الاهتمام بالأفراد لا يتعارض مع الاهتمام بالإنتاج بأنه بالإمكان الجمع مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الانتاج.

وقد أشار "بليك وموتن" حول مدى التزام القائد بنمط معين من الأنماط الخمسة إلى أن القائد الذي يتميز بنمط سائد (9.1) قد يتحول إلى النمط (9.9) عندما يواجهه خدٍ عنيف أو توتر حادٍ. غير أن بعض القادة يوصفون بما يسمى بالنمط الخادع (Facade) إذ أنهم يتصرفون بأنماط قيادية خادعة يخفون بها حقيقة الأنماط التي يتميزون بها أصلاً. فالقائد الإداري الذي يتميز أساساً ويغلب عليه النمط (9.1) قد يتقنع بالنمط (1.9) لكي يخفي حقيقة دوافعه وسلوكه (3).

(1) Blake, R, and Mouton, J. Grice managerial Development personal Administration, 30: 11, January- February, 1967, p.44.

(2) Blake, Rbert and mcuton, Jane, The managerial Grice, Gulf publishing company, Houston, Texas, 1964.

(3) Blake, Robert, et al, The Academic Administration Grice, Jossy- Bose publishers, Wash- ington, 1961, p.16.



خامساً: مصفوفة "ريدن" الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة (1):

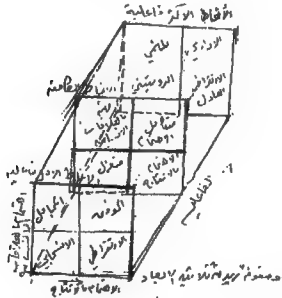
قام "ريدن" بتطوير المصفوفة التي قدمها كل من بليك وموتون السابقة وذلك بإضافته بعد الفاعلية Effectiveness إلى البعدين المستخدمين في مصفوفة (بليك-موتن). وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالآتي:

1- الاهتمام بالأفراد. 2- الاهتمام بالإنجاز. 3- الفاعلية.

وقد نتج عن اضافته هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية تنتج من أربعة أنماط كامنة. بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى اظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية. وأربعة أخرى أقل فاعلية كما يظهر من الشكل (18) الآتي (2):

شكل (18)

يوضح نظرية ريدن الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة



(1) Reddin, M.J. (The Tri- Dimensional Grid) Training Directors Journal, 18.7, July, 1984, pp.9-18.

(2) Reddin, M.J. (The 3. Dmanagement style theory) Training and Development Journal, 21.4. Adill, p. 14.

وفيما يأتي توضيح مختصر لكل نمط من الأنماط الثمانية الموضحة في الشكل السابق:

أولاً: الأنماط الأربعة الأقل فاعلية (1):

(أ) الانسحابي الهروبي Deserter:

يظهر هذا النمط الإداري عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية كما أنه غير فعال ليس فقط بسبب عدم رغبته واهتمامه بالعمل بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة. ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل. بل أن يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.

(ب) الجامل Missionary:

يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر. تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه. وفي أن يرى فيه الآخرون "كشخص طيب". وبالتالي يمنع ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة للحصول على الانتاجية المرغوبة.

(ج) الأوتقراطي Autocrat:

يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب ويفضله على أي اعتبارات أخرى. تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات الإنسانية وبدرجة ثقته المنخفضة في الآخرين. يخافه الكثيرون ولا يحبونه وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

(د) الموافق Compromiser:

يعرف جيداً مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ولكنه غير قادر -أو غير راغب- على اتخاذ قرارات سليمة. وتعتبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل. ويكون تركيزه واهتمامه موجهاً للضغوط التي يواجهها في الحاضر. وبالتالي فهو يحاول الأقل من المشاكل الحاضرة ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالانناج. كذلك يحاول جهده أرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

(1) French, W.L., and Hellrigel, D., (personal management and organization Development), Houghton Mifflin, Boston, 1971, pp.118-121.

ثانياً: الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية:

(هـ) الروتين البيروقراطي Bureaucrat:

لا يهتم بأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، ولكنه يخفي ذلك وراء اتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية، يظهر درجة من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات ويختفي وراء قناع واهي من الرغبة في العمل والاهتمام به.

(و) المنهي Developer:

يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات ومهارات ومواهب الآخرين وفي تهيئة مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الاشباع لدوافع العاملين، وتتبع فعاليته من المناخ للشجع الذي يعمل على تهيئة لرؤوسيه وبالتالي يزداد ارتباطهم به وبالعمل، وبينما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الانتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية رؤوسيه قد يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية باهداف الانتاج القصيرة والطويلة الأجل لتحقيق التنمية الشخصية للآخرين. بالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية هذه بالعمل او باعداد آخرين ليخلفوه في منصبه.

(ز) الاوتوقراطي العادل Benevolent Autocrat:

5

الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية

يضع ثقته الضمنية في نفسه ويهتم بالأجل القصير والطويل وترتكز فعاليته في قدرته ومهارته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة تذكر من جانبهم قد تؤثر على الانتاجية. وتوفر لديه المهارة لخلق مناخ يساعد على تحقيق مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء رؤوسيه.

(ح) الإداري Executive:

يرى أن عمله يتمثل أساساً في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل. فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والانتاج ويعلم أن هناك فروقاً في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة للتعامل مع كل منهم. وتتبع فعاليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهراً للجميع ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف وبالتالي يمكن من تحقيق انتاجية عالية.

ساساً: نظرية الخط المستمر "تانيوم وشمدت":

هي نموذج من نماذج التصرف في اطار مرتبط بمدى السلطة المستخدمة من المدير ومدى الحرية المتاحة للمؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات. ذلك محاولة في سبيل الوصول إلى تعريف موحد للقيادة الفعالة.

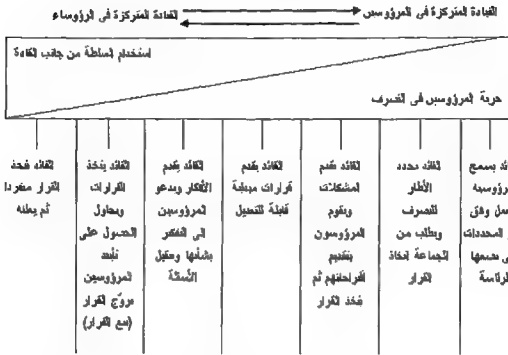
ونتيجة للنتائج التي أظهرتها لنا الأبحاث وبرامج العلاقات الانسانية التي بنيت على أساسها. قام كل من "تانيوم وشمدت" بمحاولة لوضع اطار عام يمكن للقيادة الاستفادة في معالجة الموقف الحير الذي يواجهونه:

في نظرية "الخط المستمر" حدد تانيوم وشمدت العلاقة بين القائد ومؤوسيه على أساس خط مستمر متواصل كما يظهر في الشكل (19) إذ يبين الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما تبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد المتساهل إذ يترك للجماعة حرية دراسة المشكلة واتخاذ القرار. وبين نهايتي الخط المذكور تقع أساليب مختلفة للقيادة والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات. ويسمى أسلوب القيادة المشاركة (أو الديمقراطية) (1)

(1) Tannenbaum, R. Irving R. Weschler, Leadership and organizational behavior science approach, McGraw- Hill Book co.pany, Inc., 1961, pp. (9-70).

شكل (19)

الانطار العام للسلاوك القياي بحسب نظرية تاننيم وشميت (1)



وفيما يأتي توضيح لكل نمط سلوكي من الأنماط السبعة التي تظهر في الأنطار

السابق:

5

أولاً: المدير يتخذ القرارات منفرداً ويعملها:

في هذه الحالة يتعرف القائد على مشكلة ما ويضع في اعتباره مجموعة من الحلول البديلة ثم يختار احداها ويصدر قراره بها. أمراً مرؤوسيه بالتنفيذ وقد يضع القائد - أو لا يضع - في اعتباره احتمالات آراء مرؤوسيه في هذا القرار وفي جميع الأحوال لا يسمح بأي فرصة لمشاركة مرؤوسيه بطريقة مباشرة في عملية إصدار القرار بل أكثر من ذلك قد يستخدم الأجبار في أرغام مرؤوسيه على تنفيذ هذا القرار.

ثانياً: القائد يروج القرار Sells decision:

يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق من حيث أسلوب تعرف القائد على المشكلة واتخاذها للقرار، ولكن يختلف عنه في أنه بدلاً من مجرد إعلان القائد للقرار

(1) Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. «How to choose a Leadership pattern», Harvard Business Review, Vol. 36, No.2, March-April, 1963, pp.95-101.

فأنه يحاول أقناع الرؤوسين بفوائده وما سيعود عليهم عند قبولهم وتأييدهم له. وذلك محاولة منه في اختصاص أي معارضة من جانب الرؤوسين للقرار.

ثالثاً: القائد يقدم أفكاره ويدعو رؤوسيه إلى التفكير بها وتقبل الأسئلة:

في هذه الحالة يكون القائد قد توصل فعلاً إلى القرار ولكن في سبيل الحصول على قبول الرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح وافٍ للقرار وطريقة تطبيقه. فبعد أن يعرض أفكاره يتيح لهم فرصة الأسئلة والاستفسار لفهم ما هم قادمون عليه. باختصار يعطيهم شعوراً وهمياً بالاشتراك في اتخاذ القرار.

رابعاً: يعرض القائد قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير:

هذا المسلك يسمح للرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار. فتشخيص المشكلة يبقى في سلطة القائد. وقبل أن يدعو رؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور لقرار مبدئي أو حل مقترح بعرضه عليهم ويرى ردود فعلهم بالنسبة له. وقد يقول لهم "أحب ان أسمع آراءكم في هذه الخطة التي وضعتها. وأنا أرحب بصراحتكم ولكنني أحتفظ لنفسني بحق اتخاذ القرار النهائي.

خامساً: يعرض القائد المشكلة:

إذ أنه يحصل على المقترحات ثم يتخذ القرار. في جميع المراحل السابقة يعتبر القرار من صنع المدير. ولكن هذه المرحلة تختلف عن ذلك إذ يحصل الرؤوسين على فرصة حقيقية لاقتراح حلول. فدور المدير المبدئي يتمثل في تحديد وتعريف المشكلة وربما يخبر مساعديه "أننا مواجهون بعدد من الشكاوي من الصحافة والجمهور من سياسة الخدمة التي تقدمها. ما هو الخطأ؟

إن وظيفة الرؤوسين هنا زيادة قدرة الرئيس على تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة عن طريق أخذ رأي أولئك الذين يعيشون فعلاً فيها. وبعد حصر كل البدائل الممكنة يختار القائد البديل الذي يعتقد أنه أفضلها(1).

سادساً: يقوم القائد بوضع حدود ثم يطلب من الرؤوسيين اتخاذ قرار في نطاقها:

في هذه المرحلة يفوض القائد إلى الجماعة (بما فيها نفسه كعضو) حق اتخاذ القرار. ولكنه قبل أن يفعل ذلك يحدد للمشكلة التي تتطلب حلاً والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في نطاقها.

سابعاً: يسمح المدير للجماعة بصنع القرار في نطاق حدود واضحة ومحددة:

ويمثل هذا درجة متطرفة من حرية الجماعة قليلاً ما توجد في المنظمات الرسمية التقليدية. ولكن هناك منظمات أو وحدات تستدعي اتباع هذا الأسلوب. ففي مجموعات البحوث يقوم فريق المديرين والمهندسين بتحديد المشكلة وتطوير الحلول البديلة لحلها واختيار واحد أو أكثر منها للتطبيق. والحدود الوحيدة المفروضة عليهم والتي ينفقون بها هي تلك التي يحددها رئيس أو قائد الجماعة نفسها. وإذا شارك هذا الرئيس في عملية صنع القرار فأله يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق. ويعلن لهم مقدماً بأنه ملتزم بتطبيق أي قرار تتخذه المجموعة.

وهكذا نرى أن هناك امتداداً بتدرج من تركيز القيادة في الرئيس إلى تركيزها في الرؤوسيين. ويثير اختبار إحدى النقاط على طول هذا الامتداد عدداً من الأسئلة الهامة. منها ما يأتي:

1. هل يستطيع القائد التنصل من المسؤولية بتفويض سلطته إلى الآخرين ؟

وقد تعرضنا لهذا السؤال من قبل عند الكلام عن تفويض الصلاحيات ورأينا هو أن القائد لابد أن يتوقع بقاءه مسؤولاً أمام رئيسه عن جودة القرارات التي تتخذ حتى لو كانت متخذة بواسطة مرؤوسيه. ويجب أن يكون مستعداً لتقبل المخاطرة المقتربة بتفويض سلطته اتخاذ القرار إلى المرؤوسين.

2. هل ينبغي أن يساهم المدير أو الرئيس مع مرؤوسيه في اتخاذ القرار بعد أن يكون قد فوضهم صلاحية ذلك.

ويجب أن يحظى هذا السؤال بتفكير المدير ويصل فيه إلى رأي خاص به قبل أن تعرف الجماعة بالنتيجة. فيجب أن يحدد ما إذا كان حضوره سيسهل أو يعطل عملية اتخاذ القرار.



وربما تكون هناك مواقف يفضل فيها ترك الأمر للجماعة. كما أن الرئيس يتمتع بأفكار يستطيع المساهمة بها في حل المشكلة كأحد أفراد الجماعة. ومن المهم إذا قرر المساهمة معهم أن يوضح لهم أنه يحضر باعتباره عضواً في الجماعة حتى لا يتشككون في جديته في تفويض الصلاحية.

3. ما مدى أهمية معرفة الجماعة بالنمط القيادي الذي يمارسه المدير:

إن كثيراً من مشاكل علاقة الرئيس بالرؤوس ترجع في المقام الأول إلى فشل القائد أو الرئيس في أن يشرع ويوضح للاخرين الطريقة التي ينوي استعمال سلطته بها. فمثلاً إذا كان ينوي أن يتخذ قراراً معيناً بنفسه بينما تعتقد الجماعة أنه قد فوضها سلطة ذلك فإنه سيتولد عن ذلك خلط في الموقف يتبعه استياء من جانب الجماعة. وتتولد المشاكل كذلك عندما يحاول الرئيس استعمال "الديمقراطية الزائفة" لكي يوهم الجماعة أنها هي التي توصلت إلى القرار بينما يكون هو الذي يصنع القرار قبل اجتماعه بها. أن محاولة جعلهم يعتقدون أن القرار هو وليد أفكارهم "مسلك خطير" فمن الأهمية بمكان أن يكون الرئيس أميناً وواضحاً في وصف السلطة التي يحتفظ بها لنفسه والدور الذي يعهد به إلى رؤوسه في حل مشكلة معينة.

4. هل نستطيع أن نحدد مدى "ديمقراطية" المدير من خلال عدد القرارات التي يتخذها رؤوسه ؟

أن العدد المطلق للقرارات ليس مؤشراً صحيحاً لدرجة الحرية التي تتمتع بها الجماعة. ولكن أهم من ذلك هو دلالة Significance وأهمية القرارات التي يعهد بها الرئيس إلى الجماعة. فعلى سبيل المثال لا يتساوى قرار الكيفية التي ترتب بها المكاتب مع قرار شراء وحدة آلية لتحليل البيانات حتى وأن تركت الحرية كاملة للمرؤوسين في اتخاذ أي قرار يترأى لهم فيما يتعلق بالموضوع الأول.

سابعاً: نظرية دورة الحياة Life Cycle theory:

قامت هذه النظرية التي طورها "هرسي وبلانكارد" Hersy and Blanchard على فكرة أساسية هي أن أفضل نمط قيادي يتباين لتباين مستوى نضج المرؤوسين ومتطلبات الحالة أو الموقف.

تكونت النظرية من بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما:

سلوك المهمة Task-Behavior وسلوك العلاقة الإنسانية Relationship Behavior

لقد أوضح كل من (هرسي وبلانكارد) أن القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص أو تحديد متطلبات الموقف ومستوى نضج الرؤوسين باستخدام أسلوب قيادي مناسب. كما أن النظرية ركزت على العلاقة بين العوامل الثلاثة الآتية:

- 1- كمية السلوك المهتم بالفرد الذي يقدمه القائد والمتضمن اهتمامه بالأفراد ودعمه العاطفي لهم.
- 2- كمية السلوك المهتم بالمهمة الذي يعكسه القائد والمتضمن تقديمه التوجيه والتأكيد على تنفيذ الأعمال.
- 3- مستوى نضج الرؤوسين المتعلق بالمهمة والموجه نحو تحقيق هدف معين أو مهمة محددة يريد القائد تحقيقها.

المفهوم الأساس لنظرية دورة الحياة هو مستوى النضج المرتبط بأداء المهمة. ودرجة النضج لدى التابعين لا يقصد به النضج من حيث الاتزان العاطفي أو العمر وإنما هو مدى رغبة الرؤوس في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وسعيه الخئبث إلى رفع مستوى قدراته وخبراته في مجال عمله (1) ومدى استعداداه لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه. وفي هذا الصدد يذكر الباحثان (Myers and Myers) بان الرؤوس غير الناضج هو ذلك الشخص الذي لا يستطيع تطوير قابلياته وقدراته الذاتية نحو العمل أو للتفاعل مع الآخرين (2).

وعلى هذا الأساس فان (Hersey & Blanchard) يريان بان نمط سلوك القائد يمر بأربع مراحل تبعاً لدرجة نضج الرؤوسين وينبغي على القائد الإداري تغيير نمطه القيادي بما ينسجم ومتطلبات كل مرحلة من مراحل نضج الرؤوسين. والشكل () يوضح ذلك:

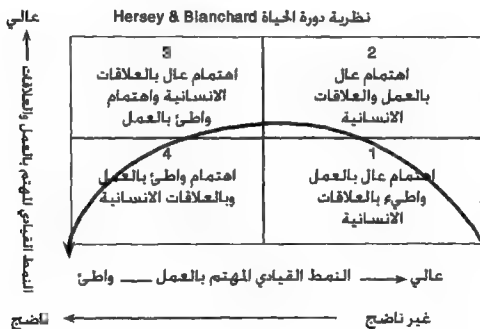
ففي المربع (1) حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عالياً واهتمامه بالعلاقات مع الرؤوسين قليلاً وذلك لأن الرؤوسين غير ناضجين. ولأنه يحاول معرفة أغلب التعليمات

(1) James A. Stoner, and Charles Wankel, Management 3rd ed. Englewood cliffs, New Jersey, prentice - Hall. 1986, p.460,

في عباس عبد مهدي، وعبد الله القاسم العرفي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص 236-234.
(2) Myers, Michele T. and Gail E. Myers, managing by communication, An organizational Aproach, Tokyo McGraw- Hill Kogakusha, Ltd, 1982, p. 194.

والتوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز العمل. ويتقدم نضج الرؤوس. أي تعرفه على المهام والواجبات الملقاة على عاتقه. ينتقل النمط القيادي إلى المربع (2) وهو النمط القيادي الذي يهتم اهتماماً عالياً بكل البعدين: العمل والعلاقات الانسانية. وبتزايد درجة نضج الرؤوسين أي زيادة قدراته ومهاراته ورغبته في تحمل المسؤولية ويصبح ميالاً إلى إنجاز عمل. ينتقل النمط القيادي إلى المربع (3) وفيه يجد القائد الإداري بأنه ليس هناك حاجة إلى ممارسة النمط القيادي المهتم بالعمل وذلك لكون الرؤوسين في هذه المرحلة يفضلون أن يكون هناك اعتبار للعلاقات الانسانية بينهم وبين قائدهم. وفي المرحلة الرابعة والأخيرة درجة النضج لدى الرؤوسين عالية وبذلك فإن النمط القيادي الذي يلجأ إليه القائد هو الاهتمام القليل ببعدي القيادة العمل والعلاقات الانسانية. لأن التابعين في هذه المرحلة يصبحون أكثر ثقة بانفسهم في تنفيذهم للأعمال وحملهم المسؤولية وتولد لديهم القدرة والرغبة على مراقبة أنفسهم ذاتياً. وليس هناك حاجة لدور القائد بالنسبة لهؤلاء الرؤوسين. وفيما يأتي شكل (20) يوضح نظرية دورة الحياة (1).

شكل (20) يوضح



وباختصار فيمكننا أن نطلق على المستوى الأول لدورة الحياة إذ يدخل الرؤوس إلى المنظمة لأول مرة والتوجه العالي نحو العمل أو المهمة تسمية (الاعبار Telling). أما

(1) Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard, Management of organizational Behaviour- utilizing human resources. 2nd, ed, New Jersey, prentice- Hall, Englewood cliffs, 1972, p. 135.

المستوى الثاني حيث يبدأ الرؤوسين بتعلم مهامهم ولكنهم ما زالوا غير قادرين على قبول المسؤولية او على تحملها ويرغب المدير بتشجيع الجهود فأنه يسلك نحو الفرد العامل ويطلق على هذا النوع من السلوك القيادي (الترويج Selling) حيث الاهتمام العالي بالعمل والعلاقات.

أما المستوى الثالث حين تزداد قابلية الرؤوسين ودافعيتهم على الأداء ورغبتهم في تحمل المسؤولية لزيادة خبرتهم ومهارتهم. لذا فان المدير سيبتعد عنهم قليلاً لكنه يستمر معهم في الاسناد العاطفي فيدعى هذا الأسلوب (المشاركة Participation) حيث الاهتمام العالي بالعلاقات والواظى في العمل الذي يعد الأسلوب المناسب لتحقيق اهداف المنظمة والافراد معاً.

أما المستوى الرابع حيث النضج العالي من الأفراد والخبرة والثقة والرقابة الذاتية الأمر الذي يستدعي من المدير تقليل كمية الدعم والاسناد وهنا يستخدم المدير أسلوب التفويض (Delegation) حيث الاهتمام الواظى بالعمل وبالعلاقات الأنسانية(1).

لقد أثارت نظرية دورة الحياة للقيادة اهتمام العاملين في المجال الإداري. لأنها أوصت بضرورة استخدام الأسلوب القيادي الديناميكي. لذا يجب متابعة وتكوين دافعية الرؤوسين باستمرار لاختيار السلوك المناسب.

5

ثامناً: نظرية "هاوس" المسار-الهدف - The Path Goal Theory:

تعتمد هذه الدراسة التي قدمها روبرت هاوس "R-House" في عام 1971 على نظرية التوقع في الدافعية "Expectency Motivation Theory" التي صاغها كل من "اتكنسون Atkinson" عام 1958، ثم "فروم Vroom" في عام 1964. وترى هذه النظرية أن الفرد يصبح لديه الدافع على العمل إذا توقع أو أدرك بأن الجهد الذي يبذله هو الطريق المؤدي إلى تحقيق أشباع حاجاته إلى جانب حصوله على مكافآت مجزية ومرغوب فيها(2).

ويرى "هاوس" أن السلوك الذي ينتهجه القائد له تأثير على دافعية الرؤوسين ودرجة رضاهم عن العمل. فهو يرى أن درجة هذا التأثير تتوقف على قدرة هذا السلوك في تحقيق

(1) عباس عبد مهدي، عبد الله بالقراسم، مدخل الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص 236-237.

(2) Robert, J. House, Apath - Goat theory of leadership Effectiveness, administrative science Quarterly, Vol. 18, No.3, sept, 1971, pp.321-322.

أهداف الرؤوسين وذلك عند قيام القائد بتوضيح المسارات المؤدية إلى تحقيق الأهداف. وتقليل العقبات والأخطار غير المدركة (غير المتوقعة). من قبل الرؤوسين- التي تواجههم عند تنفيذ المهام وزيادة فرص الرضا عن العمل لديهم(1).

وعليه فإن نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل أو بالعلاقات الانسانية إنما يتوقف على درجة كل نمط من هذه الأنماط في زيادة أدراك الرؤوس بأن جهده المبذول سينتج عنه أداء ناجح وبالتالي فإنه سيحصل على مكافآت مجزية. أي أن فاعلية نمط السلوك القيادي تتوقف على درجة التأثير في زيادة دافعية الرؤوسين.

ومن هذا المنطلق فإن "هاوس" يرى بأن نمط السلوك القيادي الملائم في موقف ما، إنما يعتمد على عاملين أساسيين هما:

1- الرؤوس: إذ أنه ينظر إلى سلوك القائد على أنه سلوك مقبول إذا ما توقع بأن هذا السلوك هو وسيلة لأشباع حاجاته الحالية أو المستقبلية.

2- المهمة: فيما لو كان العمل غير واضح وغير محدد ولا يعرف الرؤوسون المسؤوليات الملقاة عليهم فعندها يميلون إلى السلوك القيادي الذي يوجههم إلى المسار الصحيح لإججاز العمل وتحقيق الأهداف.

أما إذا كان العمل واضحاً ومحدداً فإن توجيهات القائد وتدخله يعد بالنسبة للرؤوسين عبئاً ثقيلاً ونوعاً من السيطرة ليسوا بحاجة لها. وهنا يميل الرؤوسين إلى السلوك القيادي الذي يلبي رغباتهم واحتياجاتهم (كالاستماع لهم ودعمهم وتأييدهم)(2).

ويرى "هاوس" أن هناك مواصفات معينة للقيادة عبر عنها بأربع فئات خاصة بسلوك القائد هي:

أ- توضيح الدور. ب- تثبيت احتمالات المكافأة. ج- تسهيلات العمل.

د- القيادة المساندة. وفيما يأتي توضيح موجز لكل منها(3):

(1) Gray Dessler and Enzo R. Valenzi, Initiation of structure and subordinate satisfaction: Apath analysis test of path - Goal theory, Academy of management journal, Vol.20, No.2, June, 1977, p.251.

(2) Robert J. House, Op. Cit, pp.322-330.

(3) عباس عبد مهدي. وعبد الله بالقاسم العرفي. مدخل إلى الإدارة التربوية. مصدر سابق. ص244-239.

1- توضيح الدور:

أن الرؤوسيين حين لا يعرفون ما ينبغي القيام به نتيجة غموض في الدور الأساس الذي يقومون به فإن توقعهم سيكون متدنياً فيما سيحصلون عليه من نتائج ايجابية. لذلك ينبغي على الرؤوسيين فهم الأهداف التي يعملون على تحقيقها. كما ينبغي على القائد اخبار الرؤوسيين عن الاهداف العامة والاولويات والحدود التي يجب أن يعملوا في نطاقها والالتقاء بالرؤوسيين لوضع الأهداف الخاصة للفترة الزمنية المقبلة والأساس الذي يقوم عليه تقويم أدائهم لبلوغ الهدف. أما عندما تكون المهام محددة روتينية والاجراءات والمعايير محددة وتفصيلية فإن غموض الدور سيكون أقل احتمالاً في هذا الموقف.

وفي الموقف الذي تكون فيه المهمة روتينية محددة إلا أن المنظمة لم تقدم القواعد والاجراءات والمعايير المطلوبة. فإن توضيح أدوار الرؤوسيين قد يتطلب من القائد سلوكاً مركباً. وهنا باستطاعة القائد تحسين أداء الرؤوسيين بتنظيم نشاطات الجماعة وتقييم المهمات وتطوير اجراءات عمل فعالة. الأمر الذي يسمح القائد فيه للرؤوسيين بالمشاركة في كل موقف من المواقف المذكورة.

2- تثبيت المكافأة المفضلة:

تؤثر احتمالات المكافأة في دافعية الرؤوسيين وسلوكهم داخل المنظمة. وعندما يكون مستوى دافعية الرؤوسيين متدنٍ ولدى القائد سلطة وقوة فإن احتمال تحسين أداء الرؤوسيين بتبديل احتمالات المكافأة يكون أكثر. عندما يجب أن تكون الأجور والمكافآت متوقفة على أقصى مدى ممكن من الأداء.

ولغرض تجنب مشكلة الرؤوسيين الذين لديهم توقعات غير دقيقة وسوء فهم عن نتائج سلوكهم، ينبغي على القائد توضيح برامج الخوافز والاجراءات الانضباطية بنظام المكافآت الرسمي.

ولزيادة الدافعية فالمديح يكون مؤثراً وقد نستخدم الجوائز الخاصة والتأييد والمساندة والاستحسان كمكافأة الأداء الأعلى وتفويضهم سلطات أكثر وبذلك يكونوا أكثر رضا ودافعية.

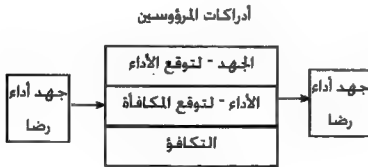
3- تيسير العمل:

ذلك فيما لو تم توضيح المسار المطلوب الذي يقود إلى الأداء الأعلى وتحسنت احتمالات المكافأة. أدرك المرؤوس أن هذا المسار يؤدي إلى إشباع حاجته الشخصية. فينبغي على القائد أن يحاول جعل المسار أسهل للمرؤوسين ليتمكنوا من اتباعه.

باستطاعة القائد تسهيل عمل المرؤوسين وزيادة توقعاتهم بنجاح جهودهم لتحقيق الأجاز الأفضل بوسائل عديدة منها توفير التجهيزات الكافية والمعدات والمعلومات وتوفير ظروف عمل مرضية كالإضاءة الجيدة والتكييف وتقليل الضوضاء وامتلاك مهارات كافية لتنفيذ المتطلبات.

4- القيادة المساندة:

تتل القيادة المساندة أهمية أكبر في المواقف التي تكون فيها ضغوط العمل كثيرة وصراع بين الأفراد ومهمة منهكة عاطفياً أو مهمة متعبة ومملة. ومن البديهي أن ردود أفعال المرؤوسين تتباين فيما بينهم أزاء موقف معين. ففي الوقت الذي يكون للتشجيع والدعم النفسي تأثير إيجابي على دافعية المرؤوس الذي يفتقر إلى الثقة بالنفس، لا يكون كذلك لموظف آخر لديه ثقة بنفسه في أداء المهمة المكلف بها(1). وفيما يأتي توضيح لنظرية المسار الهدف للقيادة في الشكل (21).



شكل (21)

توضيح نظرية المسار- الهدف

(1) Kenneth N. wexley. And Gary A. ynkl, organizational and personnel psychology, Home wood, Ill. Richard Irwin Inc. 1977.

في عباس عبد مهدي وعبد الله بالقاسم العرفي مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق، ص 243-244.

التغيرات الاحتمالية لنظرية المسار - الهدف:

حاول "هاوس House" توسيع نظريته بتشخيص التغيرات الاحتمالية التي تساعد على تحديد الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية وقد جمعها في فئتين أساسيتين هما:

(1) الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

(2) والضغوط البيئية ومطالب موقع العمل التي ينبغي على العاملين الكفاح من أجلها.

ويرى "هاوس" أن الأسلوب القيادي الذي يفضلُه المرؤوسون يحدد بالخصائص الشخصية للمرؤوسين. فقد أتضح من دراساته أن الأفراد الذين يرون أن سلوكهم يؤثر في البيئة فأنهم يفضلون الأسلوب القيادي (التشاركي) (Participatory). أما الأفراد الذين يرون أن الأحداث تقع بسبب الحظ أو القضاء والقدر، فيلائمهم الأسلوب التسلسلي. وفي مجال التقييم فإن المرؤوسين الذين يشعرون بأنهم ماهرون و متمكنون من أداء المهمات المكلفين بها يمتنعون من المدير الذي يفرض عليهم سيطرة أو رقابة كاملة، ويبدون توجهاً ضد الانتاج بشكل أكثر من توجيههم نحو للكفاءة. أما العاملون الذين يشعرون بأنهم أقل قدرة ومهارة، فأنهم يفضلون الأسلوب التوجيهي.

لقد حدد "هاوس" ثلاثة عوامل بيئية تساعد على تحديد الأسلوب القيادي الذي يفضلُه المرؤوسون هي:

1. طبيعة مهارات المرؤوسين التي يقومون بها تؤثر في الأسلوب القيادي وذلك بحسب مدى وضوح المهمات التي يقومون بها أو مدى رضاهم عنها وقبولهم بها. فإذا كانت المهمة واضحة ومحددة وروتينية فلا حاجة للأسلوب التوجيهي. أو عندما تكون المهمة سارة ومرضية فإن أثر العلاقات قليل في دافعية العاملين. وبالعكس فيما لو كانت المهمة غير مرضية فإن الدعم والمساندة يعزز رضا العاملين ودافعيتهم.

2. نظام السلطة الرسمية للمنظمة الذي يوضح الأعمال التي لا تحظى بالموافقة والأعمال التي تؤدي إلى المكافآت.

3. جماعة العمل فيما لو كانت متماسكة أو غير متماسكة فإذا كانت غير متماسكة فإن السلوك الملائم هو المساند والمتفهم.



وأخيراً تعد نظرية المسار - الهدف للقيادة من النظريات التي أحرزت نجاحاً كبيراً لأنها أجابت عن الاسئلة المحيرة حول أسباب نجاح أسلوب قيادي وتأثيره في موقف ما دون موقف آخر(1).

بحق أن النظرية الموقفية اسهمت اسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

وما يؤخذ على النظرية الموقفية أن الدراسات الآتفة الذكر- لم توضح الأبعاد التي توصلت اليها من خلال تحليلها إلى افتراض أنماط قيادية معينة.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى نظرية توفق بين نظريتي السمات والموقف تكون ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وبذلك يتحقق النجاح في القيادة. وفيما يأتي مدخل النظرية التفاعلية.

المبحث الثالث النظرية التفاعلية

أولاً: مفهوم النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة -من وجهة النظر هذه- عملية تفاعل اجتماعي. وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة ومتطلباتها. وهي تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم. وعليه تتحدد القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها -Leader Follower Interaction- بمعنى أن ما يمتلك من سمات قيادية تعتبر في نظر جماعته ضرورية لتحقيق أهدافها(2).

وهذا ما أكدت عليه الباحثة (ماري فوليت) بقولها: أن دور المرؤوسين في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية وأن دورهم الهام يبرز من خلال

(1) عباس عبد مهدي والعرفي مدخل إلى الإدارة التربوية، مصدر سابق ص 247.

(2) Brown and cohn. The study of Leadership, Op. Cit, 1958.

في نواف كنعان القيادة الادارية، مصدر سابق.

معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.

من ذلك كله نستنتج أن يكون للفائد القدرة على أحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة وفي سلوكها أو سلوك معظمهم أخذاً بنظر الاعتبار آمال وقيم وتطلعات أفرادها.

فقد اتجه بعض الكتاب مثل (توماس جورون)⁽¹⁾ إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المركزة حول الجماعة.

ويفسر (جوردون) نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع رؤوسيه، والتأثير فيهم في مواقف معينة. ويرى أن هناك سمات عامة لازمة لأي قائد أهمها: الذكاء المتوسط، والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين، والقدرة على القيام بما ينتظره الغير منه، والاتزان العاطفي، والقدرة على التعبير عن الهدف وعلى تمثيل رؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وحل مشكلاتهم وتوطيد الصلة بينهم وبينه.

خصائص القيادة عند (جوردون) تتحدد أذن على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات الرؤوسين. باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث.

5

ويرى (هولاندر جوليان Hollander Jullian) في منهجهما الذي اسمياه النهج التوفيقى (combination approach) أن أساس النظر للقيادة الإدارية مبني على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في للرؤوسين في موقف معين. وتأثير الرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف.

وهذا يعني أن النمط القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا على أساس هذا النمط من التأثير بمعنى عملية التفاعل بين القائد والرؤوسين.

ويرى (شيتي shetty) و (هيرسي Hersey) في تحليلهما للنظرية التفاعلية، مامفاده تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث: القائد، والموقف، والرؤوسين عندما تتفاعل معاً في أن واحد لتشكل النمط القيادي الفعال.

(1) Gordon, «Group- Centered Leadership», Op. Cit, 1955.

في نواف كنعان، القيادة الادارية، مصدر سابق.

ويؤكد الباحثان بان هناك متغيرات هامة يجب على القائد أن يضعها في اعتباره لتحديد نمط القيادة الملائم. شخصيات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم.

وفي المجال نفسه يرى (سانفورد Sanford) و (همفل Hemphill) رؤية مغايرة لما سبق ذلك لأن تحليلهم لهذه النظرية يقوم على محاولة الكشف عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائماً لتمكين القائد من التفاعل معها. وأهم هذه الأبعاد والخصائص(1):

أ- حجم المجموعة العاملة، أي عدد موظفيها ومرونتها. ومدى استقرارها ومدى التشابه بين أفرادها من حيث سنهم، ومستواهم العلمي، وخلفيتهم الاجتماعية والقيم التي حكمها. وقد كشف التطبيق العملي عن أن للدوافع الأساسية للموظف، ووجهات نظره واطار تفكيره وأجاءاته، دوراً هاماً في تحديد درجة استجابته للقيادة وتفاعله معها.

ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة إذ كلما كان هذا المناخ مريحاً خالياً من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحدة واحدة. وهذا هو جو العمل المنتج. فقد ثبت أن القائد يكون أكثر ثقة في أن قراراته ستنال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم في التنظيم الذي يقوده سارة ومريحة. وهذا التأييد يبدو واضحاً من خلال قبول معظم أفراد المجموعة للقرار وتأييده. وإذا عارض بعض الأفراد القرار صراحة أو سراً، فإن الغالب في الأمر أن علاقات العمل السارة بين أعضاء المجموعة تجعل القرارات مقبولة لدى الأغلبية. فضلاً عما ذكر فإن من الأهمية بمكان أن تكون الجماعة قادرة على استقطاب أفرادها (polarization) ذلك عندما يكون لدى المجموعة القدرة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها وبالولاء نحو بعضهم البعض ونحو قائدهم.

ج- درجة الألفة بين أفراد المجموعة ومدى توفر القدرات والمهارات والقدرات العالية لديهم، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله. وهذه كلها خصائص تبرز واضحة أثناء مناقشة موضوعات العمل.

د- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة، والذي يظهر غالباً نتيجة

(1) Filmor Sanford :Leadership and Acceptance in, «Groups, Leadership and Man», a dited by Harold Guetskow (pittabarrg: carengie press- New York), 1951, pp.156, 162.

لابدء آراء مختلفة... وهذه الميزة كما يقول (ماك كريكز) وأن كانت علامة صحة، إلا أنه لابد من الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة(1).

ثانياً: تقييم النظرية التفاعلية:

اسهامات النظرية الايجابية:

1. حاولت الجمع بين النظريتين (السمات والموقف) لعدم كفاية كل واحدة لوحدها. وهي بهذا المفهوم كما يقول (جيب) كانت رد فعل لقصور النظرية الموقفية وعدم كفايتها. ومن جهة أخرى أعطت أهمية للسمات الشخصية. مما يفسر نجاح قائد في موقف وجماعة معينة وفشله في موقف آخر وجماعة أخرى في تكوينها ومطالبها وقيمتها.

2. تبدو واقعية أكثر حين ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وأشباع حاجاتهم. ويرتبط من ناحية ثانية بمدى أدراك المرؤوسين بأنه أصح شخص للقيام بمطالب هذا الدور. وهي بهذا الفهم خصائص القيادة تعطي أهمية لدور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة المطلوبة في موقف معين. وهي بهذا وجهت الباحثين إلى الاهتمام باتباع أساليب قائمة على أساس قياس السمات الشخصية في إطار البيئة الاجتماعية، وذلك على ضوء الأبعاد الثلاثة التي تقوم عليها. إذ أن لكل مجتمع معايير أيديولوجية نابعة منه ومن فلسفته الإدارية. كما أن ثقافة المرؤوسين وعاداتهم وتقاليدهم ومستوى تعليمهم وفلسفتهم الاجتماعية، كلها عوامل تؤثر في تحديد النمط القيادي للملائم(2)

وعلى الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية. ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت أن الخصائص اللازمة للقيادة هي القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

(1) H. Hemphill, The Leader and His Group, in Gibb Op, Cit, 1969, p.228.

(2) ليويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، النهضة المصرية، القاهرة، بلا، ص217.

المبحث الرابع

الأنماط القيادية من وجهة النظر المعاصرة

لقد ظهر خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين مدخل جديد في القيادة تحت مسميات عديدة منها ما يأتي:

أولاً: القيادة التبادلية Transactional Leadership:

ويسميه بعض الباحثين "Exchanging Leadership" وهي تعني عملية التبادل المشترك بين القائد والرؤوس لأسباب اقتصادية أو سياسية بهدف إشباع الحاجات المادية للمرؤوسين مقابل الخدمات المتعاقد عليها معهم (1).

1- المفهوم والخصائص:

تعد العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي العنصر الأهم في الموقف إذ أن الثقة التي تضعها الجماعة في القائد تعتمد إلى حد كبير على قوة خبرته والرجعية. وذلك عندما يشترك القائد وجماعته في اتخاذ القرار (2).

وقد عرف كل من "رودز وفنكام" Rodes & Fincham القيادة التبادلية بأنها عملية التبادل المشترك بين القائد والمرؤوسين يحتملها أسباب اقتصادية وسياسية.

أما "دافت" Daft فقد عرف القيادة التبادلية بأنها العملية التي تدرك حاجات المرؤوسين ورغباتهم وتحدد كيفية إشباعها من خلال مبادلتها لتحقيق أهداف محددة. وبهذا فإن المرؤوسين سيستفيدون عند استلامهم المكافآت وأن القادة يستفيدون عند إنجاز المهام (3).

لذا فإن القيادة التبادلية حاول أن تحقق الاستقرار داخل المنظمة بدلاً من تشجيع التغيير. كما أنه أكد على أن القائد التبادلي هو الذي يوضح دور المرؤوسين ومتطلبات المهمة وهيكلية المبادرة وتقديم المكافأة وأدراك حاجات المرؤوسين والاهتمام بها.

(1) Bass & Avolis, The implication of transformational and Transactional organizational development, Englewood cliffs, 1990, p.235.

(2) Rodes & Fincham, ibd., p.233.

(3) Daft, R.L. Management, Vanderbilt university, Thomson, south western, 2003, p.532.

فالقيادة التبادلية إذن هي عملية تبادل القائد والمرؤوسين إذ أن القائد يقدم المكافآت للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل إنجازهم العمل الموكل بهم. أي أن القيادة التبادلية تفترض التبادل الفعلي والمكافأة فقط حين إنجاز العمل بمستوى أداء معين.

2- الأبعاد ومتغيرات:

لقد أكد "باس Bass" أبعاد ومتغيرات القيادة التبادلية بما يأتي:

1. المكافأة المشروطة: وذلك لأن القيادة التبادلية هي عملية تعزيز مشروطة. إذ تتم باتفاق القائد والمرؤوسين على تحديد طبيعة المهام المطلوب إنجازها من قبل المرؤوسين ليحصلوا على المكافأة المتفق عليها. هذا وإن المكافأة والعقاب من أهم أبعاد القيادة التبادلية (1).

2. الإدارة بالاستثناء: سميت هكذا لأن القائد لا يتدخل بعمل المرؤوسين ما داموا يمارسون عملهم بموجب معايير أداء محدد كما أن استخدامه للرقابة الشديدة تبقى ساكنة حين حدوث حالة من انخفاض مستوى الأداء عن المعايير الموضوعة. أو حدوث خطأ أثناء القيام بالعمل يتطلب تدخل القائد لتصحيح الخطأ (2).

ثانياً: القيادة التحويلية Transformational Leadership:

برزت في السنوات الأخيرة وهي تؤكد على التغيير المستمر وهي تعني تحويل المنظمة ونقلها مما هي في الواقع إلى الحالة المثلى (3).

1 - المفهوم والخصائص:

تعد القيادة التحويلية محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء. وقد ركزت الدراسات فيها على الموهبة والالهام. وبرزت للبحث عن نموذج جديد للقيادة. يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يغطي مدى واسعاً. ويبحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي ومتميز (4). وذكر كل من "تكي وديرانو Ticky & Deranno" أن القيادة التحويلية هي الإبداع في التغيير، وتحديد كيفية التغيير وهي عملية سلوكية مكتسبة يمكن

(1) Bass, & Avolio, Ibid, p. 13.

(2) Bass, & Avolio, Ibid, p. 16.

(3) Bass & Avolis. B, M, Leadership & performance beyond Expectation, 1985., p.211.

(4) Bass, & Avolio, Ibid, p. 131.

تعليمها وإدارتها والقابلية على تحريك الموارد من مجال أقل إنتاجاً إلى آخر أكثر إنتاجاً⁽¹⁾. وقد أكد الباحثان على ما يحدثه القائد من تأثير في الرؤوسين وفي الأنظمة الاجتماعية وتطويرها من خلال اللجوء إلى المثل والقيم العليا. مثل الحرية والعدالة. والابتعاد عن القيم المتدنية مثل الخوف والطمع والغيرة وغيرها.

وقد أوجز "باس Bass" الوظائف التنظيمية بما يأتي:

1. ترفع مستوى أداء المنظمة وانتاجيتها.
2. تحقق رضا عالي للعاملين.
3. تحقق أعلى ولاء وانتماء الرؤوسين للمنظمة.
4. تزيد من ثقة الرؤوسين بالمنظمة وجعلهم يقدمون خدماتهم بضمير واعي.
5. تعزز قناعة الرؤوسين بالعمل والقائد.
6. تقلل من الأجهاد وترفع من العمل بروح الفريق.

ولكي يسلك المديرين سلوكيات القيادة التحويلية فقد اقترح كل من "Barling &

Kellowan" ما يأتي(2):

1. جعل قراراتهم أكثر شفافية وأن يراعوا احترام الرؤوسين وكسب ثقتهم لكي يدركوا بأن توقعاتهم وثقتهم تتناغم وتنسجم مع توقعات وثقة القادة.
2. تفويض الصلاحيات للرؤوسين وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بأساليب جديدة وسلوكيات تعبر عن تفكيرهم أنفسهم وليس الفائدة في مواقف العمل.
3. أن يكون القائد أكثر حماساً وتفاؤلاً إلى درجة تؤدي إلى انتقال ذلك إلى الرؤوسين الذي قد يلهمهم الإبداع والولاء لرسالة المنظمة.
4. مراعاة رغبات وحاجات واهتمامات الرؤوسين والثناء على مجهوداتهم بصورة مباشرة من القائد أو بكتاب شكر لرفع روحهم المعنوية.

2- التدريب على نمط القيادة التحويلية:

(1) Ticky, N.M., & Deranno, The Transformational Leader, 2Ed, sons, Inc, 1990, p. 122.

(2) Epitropaki, Olga, What's Transformational Leadership? Sheffield, 2001, p. 13.

ذكر "Bass" أن القادة التحويليين رغم كل ما يتميزون به فإنه لابد من تدريبهم ليكونوا أكثر فاعلية. ويرى "لارسون Larson" أن هناك نموذجين لتدريب القادة التحويليين هما (1)

1. التعليم والتدريب في دورات تدريبية تجري خلالها تصنيفات للمرؤوسين فضلاً عن تصنيف فردي لنمط القيادة التحويلية للقادة. وما تؤول اليه التغذية الراجعة ونتائج التدريب.

2. مشاركة القادة التحويليين في مجالات العمل الخاصة بالقيادة التحويلية والأنشطة الشائعة التي تتضمن عصف الأفكار لسلوك القائد الناجح. وفي هذا المجال ذكر Lar-son عدة محاور للتدريب هي:

- أ- الحلقات النقاشية: في كيفية التعامل مع التحديات ذات العلاقة بالبيئة.
- ب- الحلقات التطبيقية: التي تركز على تدريب المشاركين على كيفية تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة.
- ج- الندوات: التي تركز على عرض قضايا ومشكلات حيوية على المستوى المحلي على الأقل ومناقشة كيفية التعامل معها للوصول إلى توصيات.

3- السمات السلوكية لنمط القيادة التحويلية:

5 ما سبق عرفنا أن القيادة التحويلية معززة بأبعاد يغلب عليها الطابع الأخلاقي والسلوكي حيث التأثير الكاريزمي، والدافعية والالهام والتشجيع الابداعي والاهتمام الفردي بالعاملين. وفي إطار هذه القيادة هناك مزيد من الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية والالتزام المتبادل وكأنها جاءت لتعزيز التوجيه العام لنمط القيادة الديمقراطية وجعلها أكثر واقعية في إطار مؤشرات محددة. ومن المؤسف أن إدارة منظماتنا لا تزال بعيدة عن النمتع بصفات القيادة التحويلية ورغم ان اتجاهات العاملين تميل إلى الرغبة في تمتع مسؤوليهم ومدراءهم بهذه الصفات(2).

(1) Larson, Leadership revisited, www. Thinking publication. Com. 2002, p.2.

(2) أحمد بن سالم العامري القيادة التحويلية في المؤسسات العامة. دراسة استطلاعية لأراء الموظفين. مركز البحوث. كلية العلوم الإدارية. جامعة لللك سعود الرياض. العدد 4، 2003. في طاهر محسن منصور الغالبي وأحد. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. دار وائل للنشر الطبعة الأولى. عمان. 2005.

ومن أهم سمات القيادة التحويلية ما يأتي:

- * يلتزم بجوانب العمل الكفوء متمثلاً بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسة للنجاح(1).
- * الاهتمام بعمليات التقييم للعاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- * ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين وأيضاً الاهتمام بالألجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
- * أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازناً بالانتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين وأن لا يكون التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر.
- * للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الواعي والإيجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.
- * أن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصلها وتحقيقها للعاملين فيها من خلال وسائل متعددة. لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته الأمر الذي سينعكس إيجابياً على الأداء المنظمي مستقبلاً.
- * الاهتمام ببناء القيادة البديلة وهذا أمر مهم جداً لاستمرارية عمل المنظمة بوتائر عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع ولا يثير الحزازات بسبب محاباة أفراد معينين. بعبارة أخرى أن يتم التركيز على الكفاءة.
- أما في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة فقد أصبح موضوع تعاقب القيادات Succession Leadership من المواضيع التي حظى باهتمام كبير وتكرس لها جهود كبيرة لكي تكون الممارسات في مجال تعاقب القيادة في منظمات الأعمال بأفضل صورها.
- لقد حدد الباحثان "Flumer & Conger" (2) أبرز سمات المنظمات الناجحة في مجال

(1) Joyce, William et al, «What Really works: The 472 formula for sustained Business success, Hrper Collins publisher, 2004, p. 318. بصدر سابق. ص318. بلا في الغالبي.

(2) Flumer, Robert M. and Jay Alden conger, «Growing your companies Leadership». AMA-COM, New York, 2004

في الغالبي والعامري. للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. مصدر سابق. ص319.

تعاقب القيادات كما يأتي:

- يتم التعاقب القيادي بسهولة وسلاسة ووضوح وباستمرار وبدون اشكالات كبيرة.
 - تتخذ عملية التعاقب القيادي شكل وأسلوب التطوير لا الاحلال والاستبدال فتصبح هذه العملية دافعاً للمديرين وللعاملين الآخرين لكي يطوروا مهاراتهم وقدراتهم للحصول على فرص للترقية الوظيفية وما يصحب ذلك من توسيع للمسؤوليات.
 - تؤمن وتشارك الإدارة العليا للمنظمة وتدعم وتساند كافة عمليات التعاقب القيادي.
 - أن منظمات الأعمال الناجحة لديها القدرة على أن تكتشف وتتوقع وتحدد الوظائف التي عانت وتعاني أو ستعاني من مشكلة في القدرات والكفاءات والمواهب وتسعى إلى ردم هذه الفجوات مبكراً.
 - عند إدارة المنظمات لعمليات التعاقب القيادي وتطوير القادة فلأنها لا بد أن تمارس عمليات تطوير الموظفين الآخرين لكي تتأكد المنظمة أنه يتم دعم القيادات بمهارات وكفاءات تساعد القيادات الجديدة على تحقيق أهدافها.
 - تدرك المنظمات الناجحة أن التعاقب القيادي هو وسيلة وليس هدفاً أو غاية في حد ذاته بل هي عملية دائمة التحول والتكيف للوصول إلى أفضل النتائج بصورة مستمرة.
 - وهكذا تتجسد المسؤولية الأخلاقية والالتزام الاجتماعي بأوسع معانيه في قيادة منظمات من هكذا نوع تمارس واجباتها بكل إخلاص وتعتبر أن مهمة بناء قيادة بديلة أو اختبارها وظيفية أساسية من وظائف المدير.
 - تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين للمنظمة بدلاً من الولاء الشخصي للمدير وهذا لا يتم إلا بوجود آليات وأنظمة تؤطر العمل ومتفق عليها من قبل مختلف الفئات (1).
- وخلاصة القول أن خرق أي من النقاط المذكورة يجعل من قيادة المنظمة فاصرة في مجال أداء دورها الاجتماعي والأخلاقي المطلوب منها.

3- نموذج القيادة الكارزمية: Charismatic Leadership:

ويسمبها البعض قيادة سحر الشخصية (2) وآخرون يعتقدون بأنها عودة إلى نظرية الرجل العظيم (3) وقد أكدوا ضرورة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، والقائد (1) طاهر محسن منصور الغلابي وصالح مهدي العامري للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال مصدر سابق ص320.

(2) Gibson & Others, organizations, Behavior, structure, process, New York, 1994, p.336.

(3) Rodes, S., poter, & Finchamel, principles of organizational, 3th Ed. Oxford, 1999, p.234.

هنا يعتمد على السلوك الرمز. وعلى الاتصالات الشخصية مع رؤوسه لغرض خفضهم ولايصال ما يهمهم من معلومات وأفكار. كما أن القائد هنا يفضل العمل في مواقف الأزمة معتمداً على القيم التي خفز الرؤوسين فكرياً وعقلياً معبراً عن ثقته العالية بنفسه وبمؤوسيه.

وأكد "Griffin, 1999" بأن القيادة الكارزمية لها خصائص فردية موجودة لدى القادة الحقيقيين ومقبولة من رؤوسيههم، وهي تشكل قدرة القائد في الاثارة الشخصية للمؤوسين ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم(1).

وبرى "Daft, 2003" أن القائد الكارزمي له القدرة على دفع الرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها والحصول على مخرجات ايجابية(2).

وفي هذا الصدد يذكر "جي كوجر Jay Conger"(3) نموذجاً افتراضياً من أربع مراحل تشكل المرحلة الرابعة فيه القيادة الكارزمية وهي كما يأتي:

المرحلة الأولى: القائد يقيم البيئة باستمرار ويتكيف معها ويصوغ الرؤية المفروض عملها ويبين أهدافه.

المرحلة الثانية: تصبح لدى القائد رؤية مستقبلية للمؤوسين باستخدامه وسائل ضرورية لذلك.

المرحلة الثالثة: يركز على بناء الثقة والابداع والالجاز المتميز غير المتوقع والمجازفة والبراعة.

المرحلة الرابعة: يبدأ بصياغة ثوابت وقواعد ويثير دافعتهم باهتمامه الخاص بالرؤوسين والثناء عليهم والاهتمام بمعتقداتهم المتلائمة مع رؤيته المستقبلية. فهو يعمل على افتراض أن التغيير مستمر ولا بد منه ومواكبة التغيير ويطمح لرؤية مثالية مستخدماً وسائل استثنائية لتحقيقها.

(1) Griffin, W. Riky, Management, Texas and muniversity, 6Ed, Boston, New York, 1999, p.514.

(2) Daft, R L. Management, Vanderbilt university Thomson, south western, 2003, p.532.

(3) Gibson, L. James & Donnelly, organizations behavior, Mc- Graw-Hill, Irwin, 2003.

اتجاهات ومفاهيم حديثّة في القيادة

المبحث الأول: إدارة التغيير.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الثالث: إدارة الوقت

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة

اتجاهات ومفاهيم حديثة في القيادة

اجتهد معظم جهود العلماء في الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة الفاعلة على مواجهة متطلبات الأداة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

وأصبحت القيادة في الإدارة الحديثة مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، ومن هنا أصبحت فاعلية القائد الإداري، مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير. وفيما يأتي تفصيل مبسط عن إدارة التغيير (1).

المبحث الأول إدارة التغيير Managing Change

6

1) مقدمة:

أن الواقع التنظيمي والأنساني لأية منظمة يعبر باستمرار عن حاجتها الدائمة لأحداث توازن حركي/ نسبي بين متطلبات لجأها وبقائها من جهة وبين متطلبات مناخها التنظيمي وبيئتها من جهة أخرى. ولما كانت متطلبات مناخ المنظمة التنظيمي خاصة ما ينصل بالأفراد في تغير مستمر فإن الحاجة لتغيير الجوانب التنظيمية فيها تكون قائمة دوماً، كما أن التغييرات البيئية المستمرة تستدعي تغييرات تنظيمية دائمة دوماً. كما أن التغييرات والتأقلم المطلوب للبيئة بالمقابل تزداد الحاجة إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي سواء في النشاطات والوظائف أو في الأفراد والعلاقات التنظيمية وذلك منعاً للأرباك واختلال التوازن إذا ما تركت التغييرات تجري تلقائياً دون تدخل.

(1) نواف، كنعان، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص 354.

فالتغيير في المنظمات وفي بيئتها ظاهرة اجتماعية تخضع لها كل المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة ويصيح متباينة فهي:

• أما تلقائية عفوية حدث مرور الأيام وتصبح موروثاً ثقافياً للمنظمة وتقاليدها.

• وأما معتمدة تخضع لمنهجية مدروسة ولضوابط محددة تقي المنظمة مخاطر الانحراف والابتعاد عن الأهداف.

• أو ما بين التلقائية والقصدية (1).

وبناءً على ذلك فإن التغيير يأخذ عادة على عاتقه تصحيح مسار المنظمات أثناء تعرضها لظواهر التغير الدائمة فيها بوصفها نظاماً اجتماعية فنية مفتوحة. حيث تتداخل العلاقات التنظيمية في جوانبها الاجتماعية والفنية ضمن المنظمة ومع بيئتها بصيغة تأثيرات متبادلة تجعل أي تغير في جانب من تلك الجوانب محفزاً لتغييرات ضرورية في كل الجوانب الأخرى تضمن تحقيق التوازن والتوافق النسبي بينها. فعندما يتغير المستوى الثقافي أو التعليمي في المجتمع، تزداد نسبة المؤهلات التعليمية في المنظمات (مدخلات متاحة) كما تتغير المواصفات المطلوبة لمنتجاتها (مخرجات مطلوبة) وفي كلتا الحالتين يستدعي التغيير اجراء تغييرات في أنشطة المنظمة فارتفاع نسبة المؤهلين يستدعي إعادة النظر في توصيف الوظائف. وهذا بدوره يؤدي إلى تغييرات في مواقف الأفراد وتوقعاتهم لما ستقوده اليه من تغييرات محتملة نحو مصالحهم وأهدافهم الذاتية. وعلى أساس تلك التوقعات بعيد الأفراد النظر في علاقاتهم مع أدوارهم الوظيفية وكذلك مع بعضهم البعض. والنتيجة الطبيعية لذلك ظهور تعارض في العلاقات تلك نتيجة اختلاف في المصالح وتعارض الأهداف. وبالتالي ظهور توجهات سلبية من عمليات التغيير (مقاومة- التغيير) بسبب التوقعات السلبية. وهكذا تضطرب العلاقات التنظيمية ويشوب بناء القوة في المنظمة عدم الوضوح ويحتمل اختلال التوازن التنظيمي وتزداد الحاجة إلى العلاقات غير الرسمية وتبلور الجماعات غير الرسمية المختلفة وأحياناً المتصارعة. والسلبية كونها تستحوذ على ولاء الأفراد وتبعدهم عن الولاء للمنظمة فتقل اسهاماتهم فيها وبذلك تنخفض فاعليتها وكفاءتها. كل ذلك يدفع إدارة المنظمة إلى إعادة ترتيب الأوضاع (تغييرات جديدة لإعادة التوازن التنظيمي) وهكذا تعيش المنظمة دورات متواصلة من

(1) محمد حربي حسن، علم للمنظمة، مصدر سابق، ص 288.

التغييرات التنظيمية لتطويرها هيكلاً وسلوكاً وفق متطلبات التكيف للمؤثرات البيئية (الخارجية والداخلية) وصولاً لأفضل مستويات الأداء التنظيمي(1).

(2) التغيير والتطوير التنظيمي:

يعم أدبيات الإدارة والمنظمة ترادف في استخدام هذين المفهومين. فهناك تداخل وعدم تمييز في التعرض لهما في معظم الكتب والبحوث. ويوضح العرض الآتي لتعاريف المفهومين مدى التشابه في أدراك وتصور مسألتَي التغيير والتطوير في المنظمات

التغيير التنظيمي:

• مجهود طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد عملياتها بالمعالجة الفاعلة والتعاونية لثقافة المنظمة وقيمها خاصة ثقافة جماعة العمل الرسمية وبمساعدة خبير وباعتماد مفاهيم وتقنيات العلوم السلوكية(2).

• طريقة لاستخدام الأساليب الاجتماعية لحل مشكلات المجتمع. فهو عملية إدارية وثقافية تشمل شخصاً أو أداة للتغيير أو نظاماً يسعى إلى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة أو التخطيط لتحقيق حالة أفضل لعمل المنظمة(3).

• أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الأفراد أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي لتحقيق ملاءمة الأوضاع التنظيمية لتغير الأوضاع البيئية أو لاستحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق مسبقاً للمنظمة(4).

• جهد طويل الأمد يركز على تحسين فاعلية المنظمة مما يتطلب ترابط تحقيق أهداف مركبة تتعلق بانتاجية المنظمة ورضى أفرادها مع هدف تطوير بنية تنظيمية صحية تتسم بالانصال الصريح وتبادل المعلومات والمشاركة في حل المشكلات.

• الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل ببناءه في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً(5).

(1) محمد حربي حسن، علم للمنظمة، مصدر سابق، ص 288-289.

(2) W.L., French and C.H., Bell, Organization Development, Englewood Cliffs, prentice- Hall, Inc, 1973, p.15. 290 في محمد حربي حسن، ص.

(3) W.G. Bennis, changing organizations, N.Y. Mc Graw- Hill Book Co, 1966, p.91.

(4) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي القاهرة: مكتبة غريب، بلا.

(5) G J., skilbblins, «Organization Evaluation: Aprogram for mangling Radical changes». Amer Manag Asso. 1974, p.48. في محمد حربي

التطوير التنظيمي:

- * حلول عملية للتغيرات، أنه استراتيجية تنفيذية معقدة هدفها تعديل القناعات والمواقف والقيم والهيكل التنظيمي لتتواءم مع التقنيات الجديدة ومع التحديات البيئية(1).
- * عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلاً من أجل أحداث تحسين ورفع كفاءتها وبهدف أحداث تغيير شامل في المنظمة كلها وباعتماد نتائج البحوث والدراسات التنظيمية(2).
- * جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية(3).
- * التطوير التنظيمي أسلوب نابع من العلوم السلوكية يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على حل مشكلاتها والتكيف للتغيرات باتباع نصائح المستشارين(4).
- * تدخل مخطط في النظام الأنساني للمنظمة وفق ثلاثة معايير للتدخل:
 - أ- الاستجابة لحاجة ملموسة للتغيير يستشعرها الطالب والأستاذ.
 - ب- يشمل التدخل الطلبة والأساتذة في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير.
 - ج- يؤدي التدخل إلى تغيير معياري في ثقافة المنظمة.
- يتضح من تحليل مضمون التعاريف أن لكلا المفهومين (التغيير والتطوير) معاني متماثلة في مستوى:

1- الأهداف من حيث أنها:

- أ- رفع كفاءة المنظمة وزيادة أو تحسين فاعليتها وحقيق بنية صحية.
- ب- تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وعلى التجرد الذاتي.

2- العمليات من حيث أنها:

- أ- تكيفه لمواجهة المتطلبات البيئية.

(1) W.G. Bennis, Op. Cit., p.91.

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مصدر سابق.

(3) R., Beckhard, «Organization Development: Strategies and models, philippines; Addison Wesley puplishing Co. Inc, 1989, p.9. في محمد حربي، مصدر سابق.

(4) ميرغني عبد العال محون التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987، ص.11.

ب- تثقيفية لإعادة بناء القيم والمواقف والقناعات.

ج- الاستعانة بخبير ومنهجية العلوم السلوكية.

أما أوجه التباين في تعريف المفهومين فقد جاء بإعطاء التطوير التنظيمي منظوراً شمولياً (عملية مخططة لتغيير شامل لكل عناصر المنظمة). مقابل منظور جزئي للتغيير التنظيمي (تعديلات في عنصر من عناصر العمل التنظيمي).

فالتغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وحدثت دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو الناجية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها(1).

أما التطوير التنظيمي فهو تغير موجه ومقصود هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. فهو نتيجة منطقية للتغير ينجم عن أدراك المنظمة لحدوث التغير في إثارة الحاضرة والمستقبلية وفهم لأهمية معالجتها بمحاولة ضبط أحداثها والتحكم بنتائجها.

ولما كانت البيئة حالة متغيرة وكذلك المشكلات التنظيمية واقعاً قائماً. لذا تصبح عمليات التغيير مطلباً دائماً في حياة المنظمة ولا يمكن أن تغاضي عنها الإدارة بصفتها جزءاً من مسؤولياتها في الاستخدام الأمثل للموارد وفي تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من السبلات. هذه الاستمرارية والتزام الإدارة بتوجيه عمليات التغيير حفزت إلى ظهور مفهوم التطوير التنظيمي (طياراً واسعاً وأكثر رسمية لعمليات التغيير التنظيمي. وبذلك يمكن وضع ثلاثة أسس لتمييز التطوير التنظيمي هي(2):

أ- مصدره إدارة المنظمة. وحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكبيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.

ب- تبنائه إدارة للمنظمة ضمن مسؤولياتها عن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف.

ج- تعتمده الإدارة في معالجتها لمسألة التنسيق بين الهدف العام للمنظمة وبين الأهداف الفرعية للأعضاء وللجماعات غير الرسمية وصولاً لبنية تنظيمية صحية.

(1) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص293-291.

(2) محمد حربي حسن، علم المنظمة، مصدر سابق، ص293.

وإدارة التغيير كأداة لتحقيق الفعالية الإدارية قد تتطلب من القائد أجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري، كإعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو إعادة بناء هيكل التنظيم. وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير إذا أريد تحقيقه بكفاءة(1).

ومن أهم مظاهر التغيير: تعديل السياسات وأساليب العمل الذي قد يؤدي إلى نزاع بين الإدارات والوحدات حول الاختصاصات ونطاق العمل وتغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين والرؤساء الذي قد يثير نوعاً من عدم الارتياح وحتى المقاومة. كما أن تغيير القائد قد يرتب أثاراً تنعكس على الموظفين. وقد أثبتت التجارب أن فاعلية القائد في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها، تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها(2). وفيما يأتي تفصيل لمقاومة التغيير.

مقاومة التغيير التنظيمي:

أ- مفهوم مقاومة التغيير: إذا كان التغيير أجراء تعديلات موجهة ومقصودة في الأهداف وبرامج العمل وما يتصل بهما في أي عنصر أو جزء من المنظمة، فإنه يحدث أصلاً استجابة واعية لمستلزمات التكيف للتغيرات الدائمة في المنظمة أو في بيئتها، إلا أن ردود فعل الأعضاء نحو عمليات التغيير قد تكون سلبية أو إيجابية وذلك وفق توقعاتهم لنتائج التغيير. ولذلك يصبح التغيير التنظيمي سمة أساسية في حياة المنظمة وتعبيراً عن ديمومتها وتفاعلها مع البيئة، لأن مكونات المنظمة وبيئتها في حالة تغير دائم وهي باستمرار في حاجة للتكيف وصولاً للتكامل ومنعاً أو تقليصاً لتباين واختلاف الأجزاء والمكونات وأبتعادها عن السمات المعيارية المقررة لها ضمن النسق التكامل للهيكل التنظيمي.

كل ذلك يؤكد حتمية التغيير التنظيمي وكذلك حتمية مقاومته. فبقدر ما يحتمله التغيير من تجاوب يحتمل أيضاً ردود فعل مضادة، وبقدر ما يسعى التغيير لتحقيق التكيف الإيجابي وصولاً للتوازن والتكامل فإنه يثير مواقف لعدم التكامل والاختلال في المنظمة، فعلى سبيل المثال، تعاني المنظمات باستمرار من دوران العمل لأسباب مختلفة.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص354.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص355.

وهذا يعني تغيرات في هيكل العمالة واحتمالات ظهور مصاعب في العمليات بما يتطلب تغييراً مستمراً في العمالة بالتعيين أو إعادة التوزيع وما يتصل بذلك من الحاجة للتدريب والتأهيل وما يعنيه أيضاً من تغيير في المواقع وفي المسؤوليات وفي الصلاحيات. وكذلك انعكاساته في بناء العلاقات والقوة بجانبه الرسمي وغير الرسمي:

* ففي الموقف الرسمي يتطلب نقل رئيس الملاحظين إلى وظيفة مدير أجراء تنقلات متتابعة أفقية أو صاعدة لاشتغال وظيفة رئيس الملاحظين ومن ثم وظيفة من يحل محله. ولا بد أن يؤدي هذا الحراك إلى نتائج سلبية إلى جانب ما يحتمل من نتائج إيجابية.

* وفي الموقف غير الرسمي تكون الرغبة بالوظائف الشاغرة والتنافس على أشغالها سبب لإعادة النظر في العلاقات غير الرسمية بما يضمن حصول الدعم على الترشيح للوظيفة المطلوبة إلى جانب أن الأسناد الجديد يعني تغييراً في الموقف الاجتماعي فتغيير رئيس القسم يعني تغيير قائد أو رئيس مجموعة من الأفراد وتغيير زميل لمجموعات أخرى وتغيير مرموس لمجموعات أخرى أو لفرد آخر وهكذا يكون من الصعب جداً تحقيق رغبات الجميع في عملية التغيير. ولا بد من أن نتوقع ردود فعل سلبية وأيجابية لدى العاملين ويظهر موقعان متعارضان أحدهما مساند والآخر مقاوم للتغيير وهذا يعني احتمالات أعلى لاختلال التوازن التنظيمي خاصة عندما تزداد نسبة المقاومة ضمن المنظمة وتؤثر في الأداء والانتاجية فتضطر الإدارة إلى إعادة النظر وأجراء تغييرات جديدة فتعيش المنظمة عندها في حلقة متواصلة من التغييرات(1).

كما هي موضحة في الشكل (22) الآتي:

(1) محمد حريي حسن، علم للمنظمة، مصدر سابق، ص 295-294.

- ب- التوقع بان نتائج التغيير تضر للمصالح الخاصة أو لا تتوافق معها.
- ج- الاعتقاد بان مستلزمات التغيير أعلى من امكاناتهم ومهاراتهم.
- د- توافق الوضع القائم مع مصالحهم ورغباتهم.

2 - مصادر أدارية، متمثلة بما يأتي:

- أ- عدم وضوح أبعاد التغيير (المستلزمات، الأسباب) والنتائج المتوقعة.
- ب- انعدام الثقة بين الإدارة والأفراد.
- ج- عدم اشراك الأفراد في وضع استراتيجية التغيير وخطته.
- د- اهمال الإدارة لمواقف التباين والاختلاف في مصالح الأفراد والجماعات.

3- مصادر خاصة بعمليات التغيير وهي:

أ- قصور نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير اتصال فعال وملائم لتخطيط التغيير ومتابعة تنفيذه.

ب- صعوبة استيعاب التغيير لجميع الرغبات والمصالح كونها غير متوافقة باستمرار.

ج- عدم الاثام بكل الاحتمالات وقصور التوقعات عن أدراك المصاعب والمشكلات.

د- مصاعب تنفيذ برامج التغيير بسبب نقص المهارات، أو بسبب التنفيذ وفق التصورات الفردية أو الذاتية (غير الموضوعية) خطة التغيير، أو بسبب انعدام الرقابة.

ج- اشكال مقاومة التغيير: أن رفض الواقع القائم يعد مؤشراً للرغبة بالتغيير الإداري. ويرتبط بهذا وجود أفراد وجماعات منتفعة من الواقع القائم وبالتالي فهي غير راغبة بتغييره. لذا فإن أي دعوة للتغيير تتضمن أصلاً بذور المعارضة والرفض. إلا أن عملية التغيير لا تتحقق أو لا تعلن إلا بوجود نسبة عالية من الراضين للواقع القائم(1).

وتعد المقاومة الانسانية للتغيير جزء لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، مثلها في ذلك مثل الفرد كجزء من ديناميكية التعارض. ويصف "بول لورانس" بعض اشكال المقاومة الانسانية للتغيير في الآتي:

1. تخفيض مستمر في الانتاجية.

(1) محمد حسن حربي، علم للنظمة، مصر سابق، ص297.

2. زيادة عدد طالبي الاستقالة. وعدم طالبي النقل.

3. مناقشات ومعارك مستمرة.

4. إضرابات.

5. انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية أحداث التغيير(1)

أسباب مقاومة التغيير:

قد يثار تساؤل عن سبب مقاومة الأفراد للتغيير ومن المعلوم ان مقاومة التغيير لا تحصل عفواً وإنما توجد أسباب شائعة تؤدي إلى ظهورها. ومن أهمها ما يأتي:

1- ان الفرد غالباً ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، أصبحت بمثابة "العادة". وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة. أن يتنازل عن الصبغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى غير مجرية بعد. وهذا ما يدعو إلى تبديل مجرى حياته بشكل أو بآخر كما سيؤدي إلى تبديل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء في العمل أو المجتمع.

2- يميل الفرد غالباً إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع من الخنين، لأنه يعكس بطبيعته واقع الأمن والاستقرار الذي عاشه. لذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظراً لما ينطوي عليه المستقبل من أبعاد غاموض ومتغيرات ليست للفرد اية تصورات واضحة عنها، او عما تنطوي عليها من افاق ايجابية او معوقات تتعلق بتوفير الامان والطمأنينة له ولعائلته.

3- غالباً ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكبر من السابق. وهذا ما سيجعلهم عناء أو جهداً جديداً كان من الممكن التخلص منه بالابقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد أزاء التغيير.

4- تلعب الروح المعنوية أثراً كبيراً في مقاومة التغيير إذ أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة.

(1) Paul Lawrence «How to deal with Resistance to change» Harvard Business Review, May - June, 1954
في محمد الجنوي، علم المنظمة، مصدر سابق، ص 277 1954

5- يؤدي عدم أشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير. وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة(1).

6- أن سوء أو حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يسهم في تعميق. أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد لاسيما إذا ما أدرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وأثاره المترتبة عليهم. فإذا أدرك التغيير "بطريقة خاطئة" فقد يؤدي إلى المقاومة. وإذا أدركه بطريقة صحيحة فإنه سيشارك في تعزيز عملية التغيير(2). وقد يكون رد فعل التغيير عند الفرد عاطفياً إذا ما دخل عنصر الخوف في الصورة.

7- هناك آثار مترتبة من التغيير على المصالح الشخصية. وبخاصة إذا كانت تتعلق بمصالح الأفراد سواء في مراكزهم الإدارية كالتخوف من الاستغناء عنهم وما يرتبط بذلك من مخاطر مادية. أو في مراكزهم الإدارية أو في صلاحياتهم أو رواتبهم. وتزداد المقاومة عنفاً مخافة فقدان بعض الحقوق المكتسبة وبالعكس(3).

إدارة التغيير:

وكما في حالة التعارض، فإنه يجب أن تكون الإدارة قادرة على تفهم التغيير، لكي تقوم بتخطيطه وتفسيره وتقييمه. وهناك أربعة أهداف رئيسة لعملية إدارة التغيير:

1. تحسين وسائل أرضاء الحاجات الاقتصادية للفرد.

2. تنمية العمل الأنساني لدى الفرد.

3. المساهمة في أرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

وأحدى المداخل الحديثة في إدارة التغيير هو المفهوم الذي أطلق عليه "وارن بينس" التغيير المخطط Planned Change والعناصر الأساسية في ذلك التغيير هي:

1- لابد من أقتناع الأفراد بالتغيير. بمعنى استخدام نظام العمل "Client System" عند القيام بأي تغيير.

(1) Moor, F., The management of Organization. New York, N.Y, John wiley and sons, Inc, 1982.

(2) د. خليل الشماخ. خضير كاظم حمود. نظرية للنظمة. دار الشؤون الثقافية. بغداد. الطبعة الأولى. 1989.

(3) Kast, F. And R. James, Organization and Management, London: McGraw-Hill Book, Co., 1970, p.576.

- 2- لابد من تشجيع الأفراد على المساهمة الاختيارية في إجراء التغيير.
- 3- لابد وأن يتضمن برنامج التغيير "عاطفة" معينة وليس مجرد معلومات جامدة.
- 4- يجب أن يقوم المسؤول عن التغيير بدور رئيس في تخفيض مقاومة التغيير(1).

مواجهة مقاومة التغيير:

أن المدخل السليم لمعالجة مقاومة التغيير يعتمد إلى البحث عن مصادر المقاومة للتعرف على أسبابها وتحديد أساليب معالجتها. ثم البحث عن أشكال المقاومة لتحديد شروط المعالجة كالآتي:

أولاً: أساليب معالجة مقاومة التغيير، أي الطرق المساعدة على تجاوز مثيرات المقاومة ويمكن إيجازها بما يأتي:

1. تخفيف الأفراد وترغيبهم بالتغيير عن طريق إشراكهم في رسم واعداد خططه لضمان بناء توقعات ايجابية عن نتائجه وعن امكانية الوفاء بمستلزماته.
2. بناء جسور الثقة بين الإدارة ومختلف الفئات والجماعات التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) عن طريق النوعية بالاهداف والنتائج المتوقعة للتغيير وسبل تجاوزها السلبية وأسناد الاجابيات.
3. اعتماد نظم معلومات واتصالات كفوءة وفاعلة في التخطيط للتغيير التنظيمي وفي توجيه عملياته. بما يضمن تجاوز صعوبات استيعاب التغيير وخططه ويسهل التقارب أو التنسيق بين الفئات المتعارضة الاهداف(2).

ثانياً: شروط معالجة مقاومة التغيير:

تعني كيفية التعامل مع مقاومة التغيير لضمان تحويلها إلى عوامل أو دوافع لتصبح مسار التغيير. وأهم الشروط المحققة لذلك الآتي:

1. الامتناع عن محاولات كبت المقاومة أو منعها. وضرورة السعي لفسح المجال لها ومحاورتها لفهم أبعادها ومبرراتها بما يضمن التعامل معها بموضوعية تساعد على تحويل مواقفها السلبية إلى مواقف حيادية على الأقل.

(1) محمد حناوي، علم للنظمة، مصدر سابق، ص- 297-280.
(2) محمد حربي حسن، علم للنظمة، مصدر سابق، ص- 298-299.

2. اختيار الصيغ غير المباشرة أو المرحلية في التغيير وعرضها بطرق تسهل أدراك العلاقة بين أهداف التغيير وبين مصالح الأفراد وأهدافهم.

3. الابتعاد عن أسلوب الأكره وعن المواقف الرسمية (الأوامر والتعليمات) في تبليغ الواجبات والمسؤوليات ضمن عمليات التغيير واعتماد صيغ تحفيز المبادرات والابداع على مستوى الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية.

4. التسهيل والدعم: بما تقدمه القيادات الإدارية من تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات جديدة يتطلبها التغيير، وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم للتغيير. والسعي لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يتقبل التغيير ويدعمه، ذلك كله كفيل يتقبل عملية التغيير(1).

نماذج التغيير التنظيمي:

وتتركز هذه النماذج على المجالات الرئيسة الآتية للتغيير وهي(2):

أولاً: نماذج التغيير كعملية:

تتضمن عملية التغيير ثلاث حلقات أساسية هي:

أ- أذابة الثلج Unfreezing: وتشمل أضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة. ومثل هذا التبدل ضروري قبل أن يصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير.

ب- التغيير Changing: تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، وأنماط السلوك.

ج- التجميد مجدداً Re- Freezing: أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن أسنوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. ويشير الشكل (23) إلى مجموعة هذه النماذج:

(1) للصبر السابق، ص 299.

(2) Longencker, J., and pringle, G., Management. Columbus, ch: charles Merrill publishing, Co., 1984, p.368-374.

شكل (23) يوضح نماذج التغيير كعملية



- نماذج التغيير كمراحل:

- أ- مرحلة تشخيص المشكلات واتجاهات التغيير، على وفق طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد إجراء التغيير فيها.
- ب- مرحلة التخطيط للتغيير، وبخاصة ضرورة دراسة الأمكانية المتاحة للتغيير، والسبل المتعلقة بوضع استراتيجيات هادفة للتغيير.
- ج- مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير وذلك عن طريق اعتماد الوسائل القادرة على تكبيف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة.
- د- مرحلة التقويم النهائي للنتائج المحققة بفعل التغيير والتأكد من فاعلية التغيير، أي فيما لو كان قد تم حسب الخطة الموضوعية، وفي ضوء دراسة الانحرافات الحاصلة بذلك.
- هـ- تصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء عملية تنفيذ التغيير وتأمين أمكانية النجاح الهادف، أو إجراء التعديلات اللازمة في خطة التنفيذ، حسب الامكانيات المتاحة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في المنظمة(1).

ثانياً: نموذج بيتر Peter:

تتضمن العناصر الأساسية للتغيير كما أشار إليها بيتر:

أ- المهمات Tasks:

تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بالتصميم أو إعادة تصميم، المهمات أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

ب- التكنولوجيا Technology:

وتتضمن المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (أي المعدات والمكانن) وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب الإنتاج وطرق العمل).

(1) خليل الشماع، نظرية المنظمة، مصر سابق، ص401

ج- الهيكل Strucher:

ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم وتدفق العمل والاجراءات. ودرجة المركزية أو اللامركزية وغيرها.

د- القوى العاملة Work Force:

وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة. مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل. وتنمية القادة الإداريين وغيرها.

ثالثاً: نموذج هاريسكال وسلوكوم(1):

وهو من النماذج المعروفة ويتضمن ثمان خطوات على النحو الآتي:

1. معرفة مصادر التغيير.
 2. تقدير الحاجة للتغيير.
 3. تشخيص مشكلات المنظمة.
 4. التغلب على مقاومة التغيير.
 5. تخطيط الجهود اللازمة للتخطيط.
 6. وضع استراتيجيات التغيير.
 7. متابعة الخطة وتقويمها.
- رابعاً: نموذج لورنس ولورش:

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش(2) Lawrence and Lorsch على الجأز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

أ- مرحلة التشخيص: دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

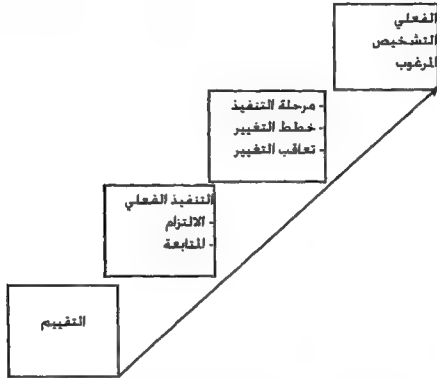
(1) Hellriegel, D. and J. Slocum, Management: contingency Approaches, New York, N.Y: Addison - Wesley Co., 1978, p.155.

(2) Lawrence, P., The changing of organizational Behavior Patterns. Boston Mass. Harvard University Press, 1964, p.88. 396. في خليل الشماع مصدر سبق ص.

ج- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د- مرحلة التقييم: حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لفرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ويوضح الشكل (24) تسلسل المراحل كما أشار إليها لورنس ولورش



خامساً: نموذج كاست وروزن زويك (1): Kast and Rosenzweig:

يرى أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الأحساس بالمشكلات الناجمة من الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلاً. ويتضمن النموذج ما يأتي:

1. الاحساس بالمشكلات وأدراك ضرورة الحاجة للتغيير.
2. تحديد الفجوة (الهوة) بين المرغوب والمتحقق فعلاً من الأهداف.
3. تقييم البدائل المتاحة للتغيير.

(1) Kast, F., and R., James, Organization and management, Ibid, p.578.

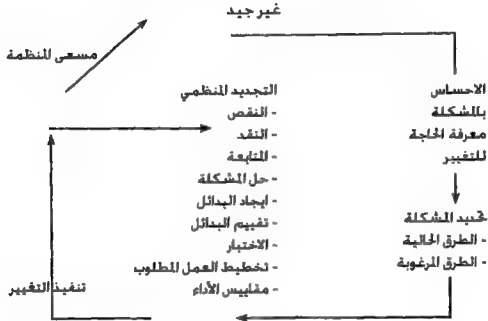
في خليل الشماع، مصدر سبق، ص 397

4. تنفيذ التغيير.

5. متابعة وتقييم النتائج.

كما موضح في الشكل (25) الآتي:

الشكل (25) يوضح نموذج كاست وروزن زويك للتغيير المخطط (1)



6

ومن هنا يتضح بأن عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية وإنما ينبغي أن يتم التخطيط لها وتخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي يتعرض لها التغيير من قبل الأفراد العاملين. وتقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة المعنية بالتغيير. ولذلك لابد من تهيئة المستلزمات المعنوية والنفسية للعاملين أزاء أي اتجاه للتغيير تستهدفه المنظمة، والعمل على خلق قنوات منسجمة مع أهمية التغيير. كما ينبغي أيضاً جميع المستلزمات لتجاح عملية التغيير. مثل الأسباب والنتائج المتوقعة، وأثرها في مستقبل المنظمة والأفراد العاملين، وضرورة أشراكهم في القرارات المتعلقة بهذا الشأن. وهذه بمثابة مسلمات أساسية لابد من أن تمارسها المنظمة أزاء عملية التغيير وتخطط سبل نجاحها.

(1) Kast, F. and R. James, Organization and Management, Op, Cit, p.578.

المبحث الثاني إدارة الأزمات

أولاً: الأزمات وإدارتها:

1. مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة Crisis في بدايته في نطلق العلوم الطبية إذ يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني "نقطة التحول" Turning Point وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. والأزمة من خلال المعنى الطبي تشير إلى مرحلة تتسم بالتغير لوضع قائم سواء كان هذا التغير إلى الأسوأ أو الأكثر تخلصاً أو كان إلى الأفضل والأكثر تقدماً. وتمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها إرادة الأفراد دوراً أو تأثيراً وتعبر عن نفسها في صورة أعراض خارجية أو مؤشرات خارجية يمكن قياسها.

ويعرف رابورت Rapport الأزمة على أنها "موقف مشكل يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة، وبالتالي يتم استعادة التوازن(1).

ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد: بأنها "موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة. صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمع) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمهما، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية"(2).

ويعرف مورو وكوتمان Muro & Kottman الأزمة بأنها "نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها هي:
- يعيشون حدثاً فجائياً خاصاً.

(1) جلال الدين عبد الخالق، للامام المعاصرة للموقف النظري في طريقة العمل مع الحالات الفربية، خدمة الفرد دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1991، ص13.

(2) أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية، منظور علمي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص9.

- يدركون الحدث على أنه تهديد ومثير للقلق والغضب.
- تكون استجاباتهم للحدث غير منتظمة وغير فعالة.
- يقومون بتطوير استراتيجيات مواجهة لمعالجة الموقف ومواجهة الضغط الناشئ عنه(1).

تعريف الكوارث والازمات:

الكارثة Disaster حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الأعداد للمواجهة وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات. ومن أنواعها، كوارث طبيعية، كوارث نتيجة سلوك الإنسان.

أما الأزمة Crisis فتدل على صدمة شديدة، لها جميع خصائص للمشكلة ولكن ارتفاع درجة وشدة الصدمة والخلل الوظيفي الذي يصيب الفرد أو الأسرة أو المؤسسة يرفعها إلى مستوى ما يعرف بالأزمة حيث يصاب النظام سواء الفرد أم المجتمع أم المنظمة بالعجز الذاتي، ومن الضروري أن يتم اللجوء إلى مساعدة الآخرين وذلك بحسب نوع الأزمة.

أن موقف الأزمات يؤدي إلى الشعور باليأس والعجز في الغالب كما أنها تنير الآلام المتركمة من خلال الماضي القريب أو البعيد بسبب عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة الوقائية قبل الوقوع في الأزمة، وأن غالبية أنواعها من صنع الإنسان وعدم تكوين السلوكيات الوقائية(2).

2- تصنيف الأزمات:

تصنف الأزمات تبعاً لعدة أسس في شكل مجموعات بحسب معدل تكرارها، وتأثيرها وعمقها، وشموليتها، وموضوعها.

ومن فوائد التصنيف ما يأتي:

- * تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة بحسب نوعها.

(1) Muro, J & Kottman, t. Guidance and counseling in the Elementary and middle schools A practical Approach. WCB Brown & Bench mark publishers, Madison, Iowa, 1995, p. 17.

(2) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2003، ص21.

* توضيح المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالأزمة بحسب نوعها التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفاق في منطلقات النقاش والحوار حول الأزمة.

ويمكن تصنيف الأزمات بحسب الأسس الآتية(1):

1- معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني):

وتصنف على هذا الأساس إلى أزمة متكررة (دورية) وهي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وأن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، وتتم معالجة هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة. وتصنف إلى أزمة غير متكررة (غير دورية): لأنها حدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب، وتتم معالجة هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

2- شدة تأثيرها وعمقتها: وتصنف من حيث الشدة إلى:

أ- أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير، وهي أزمة وليدة الظروف التي حدث دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتتم معالجتها بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة في المنظمة.

ب- أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المنظمة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وان تجاهلها يؤدي إلى أضرار نتائج خطيرة قد تصل إلى تقويض كيان المنظمة.

3- شمولية الأزمة (المستوى): تصنف من حيث شموليتها إلى:

أ- أزمة جزئية: وهي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة (مدرسة مثلاً) وبهذا فإن تأثيرها غالباً لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

ب- أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى الكيان المدرسي ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية التعليمية بالمدرسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها والنتائج التي أفرزتها.

(1) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مجبولى، بلا، ص71.

4- موضوع (مجال) الازمة: وتبعاً للموضوع فإن الازمة تصنف الى:

أ- أزمة مادية: وهي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه، وقياس توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة. كأنهيار منزل.

ب- أزمة معنوية: وهي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات، نظراً لأنه غير ملموس. وأما يتم التعامل معه من خلال أدراكه الضمني، وتتمثل في الأزمات النفسية والاجتماعية (كالطلاق مثلاً...).

5- وقد صنف باليون Baldwin الأزمات إلى ستة أنواع كما يأتي:

أ- أزمات شخصية.

ب- أزمات مفاجئة سواء في البيت أو الحي.

ج- أزمات ناشئة من حدوث صدمة نتيجة حدث مثل موت أحد الأفراد.

د- أزمات في النضج مثل صراع القيم- القدرة على إقامة علاقات حب وصادقة.

هـ- أزمات تؤدي إلى حدوث اضطراب نفسي.

و- أزمات تؤدي إلى حدوث طوارئ طبية كالانتحار أو تناول المواد الكيماوية.

6- تصنيف روزن Rosen: صنف روزن الازمات على النحو الآتي:

1. أزمات نمائية Developmental: كالانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل الحياة التي تمر بها. أو الفترة التي تمر في لحظات محددة واضحة.

2. أزمات موقفية Situational: تسمى أحياناً أزمات عرضية غير مقصودة مثل فقدان العمل أو هجر المنزل أو حادث أو سطو.

3. أزمات معقدة Complex Crisis: ذلك عندما تكون بعيدة عن خبرتنا اليومية أو غير معروفة لدينا لذلك تجد صعوبة في مواجهتها وهي تشمل الصدمة الخطيرة، الأزمات المرتبطة بالمرض العقلي، الضغط والعصاب التالي للصدمة، الازمات المعقدة والموقفية وأزمات النمو(1).

1 Rosen, A., Crisis Management in the community. Tin Mc Carney snap. Muntaner, Quoted in the weakened Australing, 1996, p. 18-19.

7- تصنيف جلال عبد الخالق(1): توجد تصنيفات متعددة للآزمات. حيث تضاف تبعاً لمعايير متعددة منها:

1. من حيث عدد الأفراد المتأثرين بها:

أ- أزمة فردية: مثل الأزمات الصحية والمالية.

ب- أزمة جماعية: مثل وقوع أحد المنازل.

ج- أزمة مجتمعية: كالفيضانات والسيول.

2. من حيث إمكان توقع حدوثها وتنقسم إلى:

أ- أزمات يمكن توقعها: ويمكن اعتبارها جزءاً من حياة الإنسان.

ب- أزمة غير متوقعة: حدث فجأة ويصعب التنبؤ بها.

3. أسباب الأزمة: يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

أ- الكوارث الألهية المتعلقة بالبيئة: تتمثل في الزلازل، البراكين، الأعاصير، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها. والتحكم في أبعادها والتي لها تداعياتها على أداء العاملين في المنظمة (المدرسة مثلاً).

ب- ظروف العمل المادية في بيئة المدرسة: مثل عدم توفر الظروف المادية من تهوية وأضاءة، وعدم توفر وسائل الأمن والسلامة (أجهزة إطفاء الحرائق) ومخارج الطوارئ تبعاً لقواعد أنظمة الحرائق، وعدم المحافظة على البيئة المدرسية من حيث تلوثها بالغازات، وعدم النظافة.

ج- القيادة الإدارية المستبعدة: مثل استخدام الرقابة الصارمة وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع الهيئة التعليمية (المتسلط) بعدم حرية الرأي، وما يترتب عليها وانعدام الثقة بين العاملين.

د- الخوف الوظيفي: وما يترتب عليه من غياب التغذية الراجعة، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة.

هـ- سوء الفهم أو التفسير الخاطئ للأمور وذلك باعتماد المديرين على الجوانب الوجدانية

(1) جلال الدين عبد الخالق، للاملاح للعاصرة للموقف النظري، مصدر سابق ص117.

والعاطفية أكثر من الجوانب العقلية، واعتماد مصادر غير دقيقة للمعلومات.

و- الشائعات: وهي تمثل مصدراً رئيساً لحدوث الأزمات لأنها تحمل في مضامينها نصعباً للمواقف، وتعتمد على معلومات غير دقيقة(1).

ز- ضعف فعالية الاتصالات، يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة، والحصول على المعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية.

ح- جمود الأنظمة الإدارية وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة واستنفاد الوقت في العمل والتقليل من التفكير(2).

4. نتائج الأزمات على المنظمات:

قد تكون الأزمة فرصة للتقدم والنجاح، إذ ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر لذلك يمكن النظر لنتائج أو آثار الأزمة من جانبين:

1. الآثار السلبية للأزمة وتظهر فيما يأتي:

أ- تهديد وأعاقة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ب- أحداث الخسائر المادية والبشرية.

ج- اتخاذ قرارات سريعة غير دقيقة نتيجة رمود أفعال سريعة للأحداث المتلاحقة.

د- أصابة المجتمع المدرسي بكافة عناصره بصدمات نفسية عميقة وتخلخل الثقة بالنفس.

هـ- تتأثر قيم واتجاهات وسلوك جميع فئات المجتمع النظامي او المدرسي.

2. الآثار الايجابية للأزمة وتتجلى فيما يأتي:

أ- أحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل المدرسي.

(1) متى صلاح الدين شريف، التنبؤ بالخطاطر والأزمات المحتملة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1996، ص408.

(2) محمد عبد الفتاح الصبرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص330.

- ب- اظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في مجالات العمل المدرسي لتلافيها.
- ج- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً في ضوء الأزمة الحالية وتجنب الأسباب المؤدية لها لمنع حدوثها مستقبلاً.

ثانياً: إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات أداة علمية تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على معالجة أي سبب قد يكون بادرة أزمة مستقبلية لتحافظ المنظمة على الاستقرار.

وهي تمثل إطار عمل في فهم المواقف المفاجئة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض. وهي منهج موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات والاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها(1).

والهدف العام لإدارة الأزمات هو القدرة على تحقيق استجابة سريعة فعالة لظروف المتغيرات اللازمة بهدف درء أخطارها قبل الوقوع بها. وأن القدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاجها معظم الناس وذلك للتدخل ومنع حدوث الأزمة(2).

1- مراحل إدارة الأزمات:

بما أننا نعيش في عالم الأزمات فإن الأمر يتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل مع الأزمات، مبنية على المعرفة والأسس العلمية مكتسبة من واقع التجارب الإنسانية ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف المتصلة بإدارة الأزمات(3).

وتمر الأزمة بثلاث مراحل هي ما يأتي:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة Precrises:

أن تتابع متغيرات العصر السريع يستدعي الاستشعار بالأزمات والتنبيه بها Predi Crises قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها لإعداد سيناريو التعامل معها.

(1) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص78.

(2) موسى الحويطي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، للفترة من 3-4، آب، 1998، في عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص38.

(3) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات للحرسية، مصدر سابق، ص39.

وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ ويضع أمام الإداري بدائل وخيارات عديدة لقراراته (1).

أن التنبؤ في هذه المرحلة يعد العنصر الرئيس وذلك للتمكن من التحكم وجنب أحداث الضرر بالعاملين جميعاً في المنظمة. كما تهدف هذه المرحلة إلى توفير نوع من التدخل لتقليل أو منع حدوث الأزمة والطريق إلى إدارة ناجحة للأزمة.

وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط لازمات محتملة وحديد نوع الأزمة ونوع الأشخاص الذين يتم استدعاءهم للمساعدة وحديد الخطوات التي سيتم اتباعها خلال أو بعد الأزمة. وتسمى هذه المرحلة من الأزمة المرحلة التحضيرية.

ب- مرحلة وقوع الأزمة:

وتعني هذه المرحلة أن الأزمة قد وقعت ويجب الإسراع في التصرف أزاء هذا الأمر والتدخل. ويتم هذا التدخل وفق خطوات متتالية منطقياً، مع مراعاة السلامة النفسية والبدنية للعاملين جميعاً والمدير وفرق المساندة. ومن استراتيجيات التدخل للتعامل مع الأزمة ما يأتي:

أ- تقدير الأزمة Assessment.

ب- أزيداد التفسير والتوضيح الانفعالي وفهم الأزمة.

ج- إيجاد حلول ممكنة.

د- تقرير التدخل وتقديم الاسعافات النفسية الأولية.

هـ- إجراء التدخل والأرشاد في المدرسة وفي الأسرة.

الاسعافات النفسية الأولية في المنظمة (المدرسة):

ويمكن أدراجها ضمن فئتين:

الأولى: تشمل اسعافات نفسية أولية لتقليل أو منع حدوث الصدمات النفسية كنتيجة لأزمة مادية أو كارثة مثل زلزال، حريق، انهيار مدرسة، وانتشار غاز سام أو جريمة مروعة.

(1) محسن الخضيرى، إدارة الازمات، مصدر سابق، ص 79.

الثانية: اسعافات نفسية أولية لمواجهة الأزمات المدرسية الخطيرة والمؤثرة على مدى زمني قد يستمر فترة طويلة.

هذا فضلاً عما تعقب قوع الأزمة من سلسلة مراحل متتالية منطقياً تتمثل في الالام والمعاناة وتصادد الخسائر وما يليه من دمار وخراب. وكذلك أدراك كامل لطبيعة الأزمة وخطورتها(1).

ج- مرحلة ما بعد الأزمة:

في هذه المرحلة تنحسر الأزمة وتلاشى، وذلك بفقدانها القوى الدافعة، والسعي إلى احداث توازن طبيعي واستعادة نشاط المنظمة.

وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث، مع الاستمرار بمزاولة الأنشطة الاتصالية المساعدة على تحقيق سلامة المنظمة(2).

2- خصائص الأزمة:

ينبغي أن تتوافر في الموقف مجموعة من الخصائص لكي يمكن أن يطلق عليه أزمة. ومن أهم الخصائص ما يأتي:

1. ظهور قوى ضاغطة على الفرد جسمية أو نفسية أو اجتماعية.
2. يشعر الإنسان بأن هذه القوى تشكل له تهديدات لحياته.
3. يتحمل من يتعرضون للأزمة مسؤوليات تخرج عن نطاق امكانياتهم الاعتيادية أو من يساعدهم وتخرج عن السلوك المألوف لهم.
4. ضعف الحبل الدفاعية للذات ويصبح الفرد أكثر قابلية للاستهواء والتأثر بالآخرين وأكثر تعاوناً مع العلاج.
5. ظهور أعراض سلوكية قد تؤدي إلى الأصابة بالقلق وفقدان العلاقات الاجتماعية والاكتئاب(3).

(1) أميمة الدهان، إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث البرموك، مجلة (5)، عدد (4)، 1989.

(2) حسن البرزاق، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001، ص 94-93.

(3) فكري عبد الجيد، إدارة الأزمات والجمهور، التأثير للتبادل، مجلة الدراسات العليا، القاهرة، 2003، ص 156.

6. الشعور باليأس والعجز وعدم القدرة على التعامل مع الموقف(1).

وقد حصرت (العبيدي) خصائص الأزمة بمجموعتين:

أ- خصائص تتعلق بالأفراد (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب،

اللامبالاة).

ب- خصائص تتعلق بالمنظمات (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، ضيق الوقت الخاص

بالاستجابة، غياب الحل الجذري السريع(2)

3- أنواع الأزمات:

للازمات انواع ثلاثة رئيسة هي:

1. ازمات بيولوجية Biology: وهي مرتبطة بالنمو الطبيعي للفرد مثل الوصول إلى

عمر دخول المدرسة الابتدائية أو الوصول إلى سن البلوغ.

2. ازمات بيئية Environment: وهي تحدث غالباً وبالأمكان التنبؤ بها، والحدث في مثل

هذا النوع من الأزمة يكون عادة بين الشخصي والموقف. مثل موت الوالدين، الطلاق، سوء

المعاملة، الانتقال أو المرض المزمن. وهذه الأزمة تؤثر على العديد من الطلبة في المدارس

الابتدائية والمتوسطة ويمكن مساعدتهم بالطرق الوقائية.

3. ازمات طارئة Adventitious: هي أحداث لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً وهي تتمثل

بالكوارث الطبيعية، كالحرائق، والأعاصير والفيضانات.

4. دور الإدارة التعليمية في التدخل لمواجهة الأزمة وتحقيق الأمان:

أن الموضوع الأساس في التدخل في الأزمات في المدارس هو احلال سلوكيات تهدئة

النفس وطمأنة الأفكار التكيفية والوعي بمهارات مواجهة فعالة ومناسبة وأفكار

تكيفية.

وأن أهم دور تقوم به المدرسة ما يأتي:

1-التدريب على الاسعافات الأولية لمساعدة الأطفال حين وصول المتخصصين وذلك بتكوين

(1) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص32-31.

(2) نغم العبيدي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمة، دراسة ميدانية، جامعة بغداد، كلية الإدارة

والاقتصاد، رسالة ماجستير منشورة، 2002، ص35.

فريق للاسعاف وتدريبهم.

2. التدريب على النظام كهدف سلوكي أساسي في حياة الأفراد من خلال تكوين الفرق الرياضية المختلفة.

3. التدريب على إدارة الوقت للمعلمين والطلبة لأنفاذ الطلبة المتأزمين مثلاً حالة تسمم. فإدارة الوقت هنا عامل هام جداً للانفاذ.

4. معرفة مداخل ومخارج المدرسة وذلك بواسطة خارطة واضحة لاستخدامها عند الضرورة.

5. التدريب على استخدام مطفاة الحرائق وكيفية استخدام الأغطية لأنفاذ الضحايا.

6. تأليف كراسات صغيرة هدفها الوعي البيئي في مجال التربية الأمانية.

5. أساليب مساعدة الأطفال في المدرسة:

(1) إعطاء الراحة البدنية والأمان للأطفال.

(2) التزود بخطة خلال اليوم.

(3) الوعي لقضايا العزلة والانفصال. إذ أن الأطفال يخافون البقاء بمفردهم بعد وقوع الأزمة.

(4) الترحيب بحديث الأطفال عن الأزمة.

(5) إتاحة الفرصة امام الأطفال ليكتبوا ويرسموا صوراً عما شاهدوه من أحداث.

(6) تكييف المنهج.

(7) إعطاء وقت أكثر للاسترخاء(1).

(1) عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص197-196.

المبحث الثالث إدارة الوقت

أولاً: تطور إدارة الوقت/ نبذة تاريخية:

ان الاهتمام بفكرة الوقت قديمة جداً. وذلك عندما تبلورت أفكار الإنسان من خلال ملاحظته حركة الشمس والقمر والنجوم. وتعاقب الليل والنهار وظواهر الكون المختلفة تمكن الإنسان من تقدير الزمن بما وهبه الخالق من جربة وامكانيات بسيطة. واتخذها أساساً لتنظيم حياته(1).

وبدلنا التاريخ على أن التعامل مع الوقت كان واضحاً في حضارة وادي الرافدين إذ أن "مسلة حمورابي" (1686- 1728 ق.م) تضمنت إشارات في التنظيم ووسائله مثل التخطيط والرقابة وبداية ونهاية العمل والإدارة المتبعة في ذلك الوقت(2).

وبعد أفلاطون أول من ناقش مفهوم الوقت أو الزمن بصيغته المطلقة وذلك من خلال الأحداث التي تقع معتبراً الزمن صورة متحركة. وأن هذه الصور المتحركة الأزلية هي التي تكشف عن نفسها في عالم حكمه دورات التغيير المستمر(3).

بينما أشار الكندي إلى أن الزمان هو عدد حركة الفلك أما الوقت فهو نهاية الزمان المفروض للعمل(4).

ثانياً: الوقت في المنظور الإسلامي:

جاء في القرآن الكريم آيات تناولت الوقت وأبرزت أهميته في حياة البشر تبين ذلك في معظم العبادات والشعائر الإسلامية مرتبطة بمواعيد زمنية ثابتة كالصلاة والحج

(1) جودة علوان فجر القيم الحضارية وأثرها في استخدام الزمن. رسالة ماجستير/ كلية الآداب. بغداد. 1981. ص17.

(2) راكان الراوي. سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت. بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. 2000. ص79.

(3) رعد خلف عطية الجنابي. إدارة الوقت لدى أدارات المدارس الابتدائية في بغداد وعلاقته ببعض للتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة. بغداد. كلية التربية. المستنصرية. 2005. ص16.

(4) عامر خضير الكبيسي وآخرون. إدارة الوقت في المؤسسات الإنتاجية. بغداد. مجلة الصناعة. السنة (12)، العدد (2)، 1990. ص96.



والصيام وأن أداءها وقبولها لا يتحقق إلا عن طريق الالتزام بأوقاتها ومواعيدها المحددة: ﴿إِنَّ عِدَّةَ الشُّهُورِ عِنْدَ اللَّهِ اثْنَا عَشَرَ شَهْرًا فِي كِتَابِ اللَّهِ يَوْمَ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ مِنْهَا أَرْبَعَةٌ حُرَمٌ﴾ (1).

وقد بلغت أهمية الوقت في الاسلام درجة أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالوقت إذ قال الله جل في علاه ﴿وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ﴾ (2)، ﴿وَالْفَجْرِ * وَلَيَالٍ عَشْرٍ﴾ (3)، ﴿وَالضُّحَى * وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى * مَا وَدَّعَكَ رَبُّكَ وَمَا قَلَى﴾ (4)، ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى * وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى﴾ (5)، ﴿حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ ارْجِعُونِي * لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ﴾ (6).

وقد أكد القرآن الكريم على أهمية الوقت إذ جعل الوقت يأخذ دلالات متعددة كالموعظة والقداسة والنعمة والتجربة وغيرها من الأفكار والدلالات وهي تشكل مفاهيم حركية للزمن. إذ أن القرآن الكريم لم يتعامل مع الزمن من الزاوية الحسابية بل جعله قيمة حركية تتفاعل مع الإنسان في حياته الشخصية والعامة ومحفزة له ليتفاعل بدوره مع هذه القيمة بشكل دائم (7).

فقال الله جل في علاه جل في علاه ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعْتُونَ﴾ (8)، وقال تعالى: ﴿قَالَ كَمْ لَبِئْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ * قَالُوا لَبِئْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلِ الْعَادِينَ * قَالَ إِنْ لَبِئْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَوْ أَنْتُمْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ & أَفَحَسِبْتُمْ أَمَّا خَلَفْنَاكُمْ عِبْنَا وَأَنْتُمْ إِنَّا لَا تَرْجِعُونَ﴾ (9).

كما أن في تعاقب الليل والنهار خمد حركة الزمن والحياة ما يجب على الإنسان العاقل أن يكون دقيقاً في التعامل مع وقته. إذ جرى تقسيم الوقت تبعاً للأعمال المطلوب أدائها لأن الإنسان في سعيه لتلبية احتياجاته الحياتية وفي توجهه نحو أهدافه العظيمة

(1) سورة التوبة، آية (36).

(2) سورة العصر، آية (1).

(3) سورة الفجر، آية (1).

(4) الضحى، آية (3-1).

(5) الليل، آية (4-1).

(6) سورة يونس، آية (45).

(7) رعد خلف عطية الجنابي، إدارة الوقت لدى إدارات المدارس الابتدائية، مصدر سابق، ص 18.

(8) سورة السجدة، آية (5).

(9) سورة المؤمنون، الآيات من (115-112).

يجد في تعاقب الليل والنهار إيجابية إذ أن الله سبحانه وتعالى جعل الليل سكناً والنهار معاشاً.

أن الوقت بحسب المفهوم الإسلامي يستمد قيمته من الجهد المبذول، إذ قال تعالى: ﴿وَإِنَّ يَوْمًا عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾ (1) فالإسلام بحث الإنسان على استثمار الوقت بحكمة لتحقيق أكثر أهدافه ولكي تكون له رصيداً يوم الحساب إذ يقول (الله) سبحانه وتعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾ (2).

وقد وردت أحاديث شريفة عن الرسول الكريم -ﷺ- في اغتنام الوقت لصالح الأعمال فقال (اغتنم خمساً قبل خمسٍ: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك) (3).

كما طرح الفلاسفة والمفكرون العرب المسلمون الآراء ذات الأثر البالغ في بلورة الفكر الفلسفي للوقت، إذ ميز الرازي بين زمان مطلق وزمان حقيقي وهو الدهر والمدة وزمان محصور وهو الذي يقدر بحركات الفلك (4).

مفهوم إدارة الوقت وأبعاده:

أن الإدارة هي حركة وزمن أي وقت وعمل، لذا لا يمكن تأدية عمل بدون وقت يُنفق على هذا العمل. وما من حركة يمكن أن تؤدي إلا ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بهذه الحركة المهمة.

في هذا المجال يذكر (Bergison) "في كل دقيقة ينشأ شئٌ جديد ليس نتيجة لمقدمة سابقة ولكن خلق خلقاً لا يمكن استنتاجه قبل حدوثه، إذ أن التغيير هو سُنَّةُ الحياة" (5).

ويعد "فريدريك تايلر" F. Tayler أول من أهتم بدراسة وإدارة الوقت بشكل علمي ومنطقي وكان ذلك في بداية القرن العشرين كما ورد في الفصل الأول من هذا الكتاب.

ويعد الوقت مورد مهم من موارد الإدارة إذا لم يكن أهمها حيث أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى وهو بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان.

(1) سورة الحج، الآية (47).

(2) الانعام، آية (132).

(3) رعد الجنابي، إدارة الوقت، مصدر سابق، ص 22.

(4) المصدر السابق، ص 23.

(5) موسى أحمد الموسوي، فلاسفة أوريون من نيكارت إلى برجسون، بغداد، دار للسيرية، 1980، ص 13.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات إدارة الوقت إلا أنها في كل الأحوال هي إدارة النشاطات والأعمال من خلال الاستخدام الأفضل للوقت وتنسيق الجهود المشتركة بقصد تحقيق الأهداف ضمن وقت محدد وبكفاءة وفعالية عالية. كما أن إدارة الوقت لا تعني حسن أدائه في العمل فقط بل أيضاً في حسن استخدامه في مجالات الحياة الأخرى(1).

أن إدارة الوقت تنبع من إدارة الذات، فإدارة الوقت تعني عملية توزيع وقت العمل المتاحة بما يضمن الاستخدام الأمثل للوقت وتحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها تعني التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها المدير بحسب أهميتها لتقابل الهدر في الوقت.

كما أن الوقت والمكان يعدان عاملان رئيسان للوجود، فالمكان هو البعد الذي توجد فيه الأشياء، والوقت هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء، فالوقت هو الذي يجعل التغيير ممكناً إذ ليس هناك أدراك بدون تغيير. كما أن مفهوم المكان من المفاهيم الساكنة، وأما مفهوم الوقت فهو من المفاهيم المتحركة (ديناميكية) التي لا غنى عنها في دراسة التغيير والنمو والتطور(2).

أنواع الوقت:

يقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسة هي ما يأتي:

1) الوقت الأبداعي: ويتم تخصيصه لعملية التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبلي إذ أن هذا النوع من الوقت يمارس في أكثر النشاطات الإدارية. لذلك فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم ومعرفة كيفية توليد الأفكار والمقترحات لخلق أفكار جديدة بسرعة أكبر.

2) الوقت التحضيري: وهو يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل. وقد يستغرق هذا النوع وقتاً أطول ذلك في جمع المعلومات والحقائق أو تجهيز المعدات أو القاعات، أو المستلزمات المكتبية التي تدخل في تنفيذ العمل. لذا يفترض أن يعطي الإداري لهذا النوع من النشاط الوقت الكافي.

(1) عبد الباري درة، إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال، جامعة اليرموك، دائرة التعليم المستمر وخدمة المجتمع، 1988، ص56.

(2) ربحي الحسن، إدارة الوقت، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1982.

(3) **الوقت الانعاشي:** وهو يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الأبداعي. والتحضير في الوقت التحضيري. ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري الموازنة بين الوقت المستغرق في إنتاج وتنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والأبداع. وهو يقسم إلى نوعين رئيسيين:

أ- الوقت المبرمج (الذي يمارسه يومياً.

ب- الوقت غير المبرمج (المفاجئ - الطارئ)(1)

(4) **الوقت العام:** إذ يخصص هذا النوع للقيام بأنشطة فرعية لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى. لذا يجدر بالإداري أن يحدد وقتاً لهذه الأنشطة(2).

وبرأي محمد شاكر عصفور(3) أن الوقت يقسم إلى قسمين:

1. الوقت القابل للضبط والتحكم الذي بإمكان المدير ضبطه والتصرف به بحرية إذ

يمكن تنظيم هذا الوقت وأدائه وهو الذي نخصصه للعمل.

2. الوقت غير القابل للضبط الذي لا يخضع لسيطرة ورقابة المدير إذ أنه يأتي كرد فعل لمؤثرات خارجية أو استجابة للمثيرات والمشكلات والناس كما في استقبال زائرين او مقابلة مراجعين وكذلك الاتصالات الهاتفية والاجتماعات التي تتناول مواضيع ثانوية.

خصائص إدارة الوقت:

لإدارة الوقت خصائص عديدة:

(1) أن العملية الإدارية محكومة بالوقت. فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد والوقت مورد لا يتجدد. ولا يُخزن ولا يستأجر. ولا يمكن الاستغناء عنه. وما ينقصي منه من غير أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة فهو وقت ضائع(4).

(1) ببتل لستن إدارة الوقت للرشد الكامل للمديرين الذي يعانون من ضغط الوقت. ترجمة محمد نجار ط، الدار الأهلية للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 1999. ص171.

(2) ببتل لستن إدارة الوقت للصدر السابق. ص172.

(3) محمد شاكر عصفور. إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية. 1982. ص118.

(4) نادر أبو شيخه ومحمد الفريوتي. إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في الأردن مجلة دراسات العلوم الإنسانية. (20) (1). 1991. ص117-106.

(2) الوقت من أبرز الموارد في الإدارة وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المشروع أو فشله لذلك فإن من أهم سمات المدير الناجح هي طريقة استغلاله للوقت ومحافظته وحرصه عليه.

(3) العمر هو الوقت. وهو النطاق الزمني للحياة.

(4) انه مورد يمتلكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم فقط.

مضيعات الوقت:

هي العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة. أو هي الأعمال التي تستهلك وقتاً أطول لا يتناسب مع القيمة الناجمة لتلك الأعمال. بمعنى آخر عدم معرفة كيفية استثمار الوقت. بل هدر للوقت الذي يعني الانصراف عن جوهر العمل المناط بالفرد إلى أعمال أخرى لا تخدم أهداف المنظمة التي يعمل بها سواءاً كان بقصد أو عفوي(1).

وفي دراسة هدفت التعرف على مضيعات الوقت. كان من أبرز نتائجها ما يأتي(2):

1. أن وقت العمل اليومي للأدارات العليا يتوزع على الفعاليات الآتية:

أ- البريد اليومي والمراسلات 22%.

ب- المداولات مع العاملين 11%.

ج- مراجعة التقارير والمكالمات الهاتفية 9%.

د- الزيارات الميدانية 8%.

هـ- أعمال طارئة 7%.

2. أما أهم مضيعات الوقت فكان أبرزها:

أ- المراجعات والزيارات المفاجئة.

ب- عدم وضوح التعليمات وعدم توفرها في وقتها المحدد.

ج- ضعف تفويض الصلاحيات.

د- كثرة المكالمات الهاتفية.

(1) علي سكر عبود. وسمير كامل الخطيب. استثمار الوقت من قبل المدير العراقي. دراسة تطبيقية. بغداد. مجلة التقني. العدد (19)، 1994.

(2) نضال محمد سعيد. استثمار وقت الإدارات العليا في تنظيم وقت العمل وأجزائه. المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري. دراسة رقم 98. بغداد. 1989.

هـ- الاعمال الطارئة.

وفي دراسة قام بها الكبيسي وآخرون(1) لمعرفة كيفية قضاء وقت الفراغ للموظفين أثناء الدوام، فقد أكدت النتائج أن (69.7%) من العينة لديهم ساعة وقت فراغ يومياً في حين أن (24.3%) لديهم ساعتين. أما المتبقي منهم فلهيهم ثلاث ساعات أو أكثر يومياً يشكلون نسبة (6%) تقريباً.

لذا نرى أنه لا بد من حصر مسببات ضياع الوقت ومحاولة التغلب عليها كي نستطيع استغلال كامل الوقت وتحقيق أكبر قدر من الأجاز. وفي هذا المجال حدد بيتر Peter سبعة عوامل تؤدي إلى ضياع الوقت هي:

أ- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

ب- تضخم عدد العاملين.

ج- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المقبول.

د- عدم كفاية المعلومات ونظم الاتصالات.

هـ- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة(2).

ولغرض تنظيم الوقت هناك خطوات ينبغي مراعاتها أهمها:

تسجيل الوقت وتحليله:

تعد عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد الإداري على التحكم في إدارة الوقت. إذ أن تسجيل الوقت يحدد كيفية قضاء وقت الإداري بمعلومات تفصيلية عن الأعمال التي قام بها الحبر والوقت الذي صرفه.

كما أن دقة المعلومات عن كيفية أنقضاء الوقت في العمل تساعد كثيراً على التوصل إلى تعريف وتحديد مشكلات الوقت. كما أن الوقوف على قيمة الوقت يجعلنا ندرك بسهولة قيمة الدقائق والساعات التي ضاعت(3).

(1) عامر الكبيسي وآخرون، إدارة الوقت، دراسة ميدانية في المؤسسات الانتاجية، مجلة الصناعة، السنة (12)، العدد (2)، 1990، ص -

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي إدارة الوقت، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

(3) سهام عبد الله حسين، إدارة الوقت لدى القيادات الإدارية في التعليم العالي وعلاقتها بضغوط العمل، جامعة بغداد، كلية التربية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، بغداد، 2008، ص22-20.

من خلال ذلك أيضاً يتعرف المدير على الأنشطة المنتجة وغير المنتجة أو التي تحتاج إلى وقت أطول وفائدة أقل. ذلك كله يتم في سجلات خاصة بهذا الشأن. ومن هذه السجلات ما يأتي(1):

1. سجل الوقت: وتفصل المعلومات في هذا السجل كما يأتي:

جداول (3) يوضح سجل الوقت

(4)		(3)	(2)	(1)		الوقت	
ملاحظات	نوع النشاط	الجهة للمبادرة (من الذي بدأ)	كيفية قضاء الوقت (مع من)	المكان (إن)		الابتداء	الانتهاء
		للمدير	مع الآخرين	مفرداً	خارج المكتب	داخل المكتب	
		أخرون					

يلاحظ من هذا الجدول شمول المكان والزمان ونوع النشاط وتقدير الوقت لكل مفصل من هذه المفاصل الأربعة التي تعد مؤشراً حقيقياً لكل أداري عن كيفية خلل الوقت وكيفية فضائه.

2. سجل الهاتف:

شكل (26) يوضح سجل الهاتف

الموضوع المناقش	الهدف	مصدر المكالمات		الوقت	
		خارجي	داخلي	الانتهاء	البداية

في هذا السجل يستطيع المدير أن يتعرف على كيفية استثمار الهاتف في تسخير شؤون العمل وتفعليه أو بالعكس مدى الوقت الذي تم هدره.

إن إدارة الوقت ومسببات ضياعه لا يمكن التحكم بها بشكل مطلق. كما أنه لا يمكننا استثمار وقتنا بشكل كامل إذ أن عوامل مفاجئة قد تحدث معنا وقد يصعب مواجهتها بسبب ظروف شخصية أو بيئية. إننا لابد من أن نسعى لاستثمار وقتنا وعدم اضاعته بشتى الوسائل والمسبل الممكنة.

(1) محمد عبد النبي حسن هلال. مهارات إدارة الوقت. مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة. 1995. ص.15.

المبحث الرابع إدارة الجودة الشاملة

1) مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة:

تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (النوعية Quality) على مدى العصور ابتداءً من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management). فبعد أن كان التركيز على جودة المنتج النهائي في المراحل الأولى الذي يعني المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توفرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعة، أصبح التركيز على جودة العملية أيًا كان نوعها إنتاجية أو خدمية أو تعليمية، للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة. وأن أي اختلاف ما بين النتائج وبين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العملية مجدداً (النظام) وأجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارهما.

وقد كان هذا من أحد الأسباب التي أدت إلى نشوء أنظمة مختلفة للجودة في البلدان الصناعية. وبالأخص تطبيقات نظام الجودة الشاملة (TQM) ليس فقط على المخرجات والعمليات الإنتاجية وإنما قد شملت أيضاً العديد من الجامعات الأمريكية والبريطانية الرائدة، التي كانت وما تزال تهدف إلى مناقشة المشاكل الخاصة بجودة النظام التعليمي ونوعية الخريج لهذا النظام. بعد أن كانت تقتصر على العمليات الإنتاجية فقط.

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل

ما يأتي:

- أ- إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتربية وغيرها في المجتمع.
- ب- التطوير المستمر في أنظمة المدخلات.
- ج- العمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من الهيكلية الفردية.
- د- العمل بمنظور استراتيجي طويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية الآتية قصيرة الأمد.
- هـ- تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها.



2) مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة(1):

تاريخياً أبتدأ مفهوم الجودة على أنه الفحص والسيطرة على المواصفات التي كانت أساسيات الجودة حتى نهاية القرن العشرين. أما اليوم فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون (المجتمع). وتعني كذلك جودة العمليات فضلاً عن جودة ما يتعلق بالبيئة المؤثرة على المنتج وتتأثر به بشكل خاص ونشاط الأعمال بشكل عام.

أن المفاهيم الحالية والعمليات ذات العلاقة بالجودة الشاملة يمكن توضيحها من خلال العلاقات المتداخلة لداخل ثلاثة هي:

1. الكفاءة Efficiency: ذات الصلة بمسار تحليل العملية الخاصة بالفعاليات التقليدية مثل العملية الهندسية Process Engineering وإدارة العمليات Operations Management وبحوث العمليات Operations Research بالإضافة إلى السيطرة الأحصائية على الجودة.

2. جودة بيئة العمل Quality of Work Life: والمتعلقة بتنظيم العلاقة ما بين الإدارة والعاملين وترصيدها من خلال فرق العمل. وهذا الدخول قريب إلى المدرسة الإدارية السلوكية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية فضلاً عن حقل السلوك التنظيمي وتصميم المنظمة. ويعد نموذج فرق العمل أحد المفاهيم الأساسية لهذا النهج إضافة إلى الشفافية والتمكين Empowerment في إدارة القوى العاملة.

3. المداخل ذات العلاقة بالأهداف والأعمال: مثل استمرارية المنظمة والعوائد والحسن السوقية وتحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الحادة في نظام العمولة الجديد. الذي يتطلب صياغة وتنفيذ ما يسمى بالاستراتيجية المتماسكة Coherent Strategy بالرؤيا المشتركة.

وأن المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بهذا الدخول هي الاستراتيجية والمهمة Mission والرؤيا Vision والمقارنة المرجعية Benchmarking.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى مثل السيطرة على الجودة وضبط الجودة أكثر المفاهيم اتساعاً لأنه يشمل مجمل المنظمة وفعاليتها بدلاً من

(1) عبد الستار محمد علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار للسيرة، عمان، الأردن، 2008. ص23-21.

التركيز فقط على أجزاء المنتج. كما أعتد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه الموضوع الأهم في نظرية الإدارة وتطبيقاتها مما جعله يستخدم في كثير من الأحيان على أنه حقل الجودة.

ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والاستراتيجيات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني اشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الانتاجية او الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين. وهذا يعني أن نظام إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) عبارة عن تركيبة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق. وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الثلاثة وهي:

أ- التركيز على رضا الزبائن أفراداً ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.

ب- المساهمة الجماعية وفرق العمل.

ج- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

وفيما يخص البنى التحتية Infrastructure لنظام الجودة الشاملة فتعود إلى أنظمة الإدارة الأساسية التي تساعد الأنظمة في تطبيق المبادئ الحيوية لإدارة الجودة الشاملة والتي تحتوي على العناصر الآتية:

1. القيادة Leadership.

2. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.

3. إدارة البيانات والمعلومات Data and Information Management.

4. العملية الإدارية Process Management.

5. إدارة الموارد البشرية Human Resources Management.

6. إدارة التوريد Supply Management.

كما تلعب الثقافة Culture دوراً بارزاً آخر في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. لأن مبادئ الجودة الشاملة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمنظمة. ومن هذه

أولاً: المعرفة الحقيقية لحاجات الزبائن (السوق) ورغباتهم من المخرجات، لأن هؤلاء الزبائن هم الذين سوف يستخدمون المخرجات التي يجب أن تحقق حاجاتهم وطموحاتهم.

ثانياً: عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة. الأمر الذي يتطلب الكثير من البيانات والمعلومات المتعلقة بالخواص وبتصميم المنتج والعملية بالإضافة إلى القيام بالتحليل الإحصائي لها لغرض اختبار الأشياء الصحيحة Right Things وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.

ثالثاً: التركيز على تحسين وتطوير (عملية الأبداع المستمرة) لأنظمة العمليات (الانتاج والخدمات) لغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضا الزبائن، فضلاً عن قيادة عملية تحقيق الأهداف الاقتصادية. وهذا يتطلب إجراء الدراسات المستمرة فضلاً عن تحليل النتائج الموجهة للتحسين المستمر في قدرات أنظمة العمليات المختلفة من جهة وبالتالي تحسين وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى.

رابعاً: العمل على رفع دافعية الأفراد Motivation العاملين جميعاً في المنظمة من خلال توفير المناخ الوظيفي الصحي وظروف العمل الملائمة التي تجعل كل فرد في المنظمة مسؤولاً ومساهمياً في تحقيق أهداف الجودة الموضوعه.

وفيما يخص مفهوم الجودة أيضاً فقد عرفه المعهد الوطني الأمريكي للمعايير American National Standard Institute الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للخدمات التي تعتمد على مقدرتها في أرضاء الحاجات المحدودة. ومن هذا التعريف يصبح بالإمكان تحديد جودة مخرجات العملية الانتاجية والخدمية عموماً على أنها قاعدة المعرفة التي يمكن استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل السوق من خلال وظائف العملية الإدارية وهي: التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وأخذ القرار. كما يتضمن هذا التعريف الكيفية التي يتوجب بموجبها مواجهة المقرة على تعريف وتحديد ماهية الخصائص Characteristics والصفات والمفردات لقاعدة المعرفة في انتاج المخرجات الخدمية التي يجب أن تنسجم مع مفهوم الجودة. كما تعني القدرة على أرضاء الحاجات المحددة أي قيمة الأداء مخرجات العملية الانتاجية أو الخدمية في السوق ومستوى أدائها بما في ذلك القيمة الاقتصادية ودرجة المعولية (الاعتمادية) فضلاً عن مقدرة إدارة العمليات على تطوير أدائها

من جهة وتطوير ذاتها من جهة أخرى. لأن هذين المعيارين يعتبران من أهم الأبعاد الأساسية لمفهوم الجودة(1). كما عرف Juran الجودة على أنها ملائمة المنتج للمستهلك.

(3) إجراءات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

لأنجاح عملية تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة تنبغي مراعاة بعض القضايا الهامة المتعلقة بالعملية الإدارية وهي تشمل ما يأتي:

1. الالتزام: توافق وقبول المنظمة والعاملين كافة مع فلسفة هذا النظام وخصوصاً محور التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى للعملية الإدارية.

2. التنظيم: يتطلب الالتزام التام بين المنظمة وأفرادها العاملين بنظام إدارة الجودة الشاملة. الأمر الذي يتطلب استحداث أو تأسيس وظيفة مستقلة في المنظمة تكون معنية بشؤون الجودة وبجواباتها كافة ومنح الصلاحيات الفاعلة والمؤثرة على العمليات والفعاليات المتعلقة بالجودة وبجواباتها كافة ومنح الصلاحيات الفاعلة والمؤثرة على العمليات والفعاليات المتعلقة بالجودة.

3. التقيس والسيطرة Measurement: ويعد هذا جزءاً ضرورياً من وظيفة السيطرة في العملية الإدارية، ومراعاة نظام إدارة الجودة الشاملة يصبح من السهولة توجيهه الجهود مباشرة لمساعدة عملية التخطيط في التقدم وتخصيص الكلف الموجهة على التعليم والتدريب والوقاية من الأخطاء والعوارض بدلاً من معالجتها.

4. التخطيط: يعني تخطيط الجودة لجميع الفعاليات داخل المنظمة بما في ذلك تخطيط الجودة نفسها.

5. التصميم والأنظمة: وهي جزء من مرحلة التخطيط وتشمل تصميم المعايير والمواصفات المتعلقة بالأدوات المستخدمة في قياس مؤشرات الجودة بالإضافة إلى الأجهزة المستخدمة في القياس والتفتيش والتطبيقات التي تستخدم في فحص الأساليب.

6. السيطرة: وهي تعني فعاليات الفحص والتفتيش بالإضافة إلى تقييم نتائج النظام، وهي جزء من الوظيفة التقليدية للسيطرة كما هي في نظام إدارة الجودة الشاملة.

7. فرق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة

(1) للمصدر السابق، ص 24-25.

الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة. فضلاً عن تطوير المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية وبهذه العوامل يتحقق النجاح المطلوب لها.

8. التعليم والتدريب: تعد عملية تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المنظمة من الأمور الأساسية للتوجيه، لأن المنهج النظامي المستخدم في عملية التعليم والتدريب يعتبر الأكثر أهمية في نظام إدارة الجودة الشاملة لأنها تتركز في زيادة قدرات العاملين على أداء الوظائف المختلفة إضافة إلى تطوير العاملين لقدراتهم الذاتية بأنفسهم مما يزيد من حالات أغناء العمل.

9. التنفيذ: تعد عملية التنفيذ لنظام إدارة الجودة الشاملة جزءاً من وظائف قيادة المنظمة بالإضافة إلى الوظائف الأساسية الأخرى لإدارة الجودة(1).

4) الاسهامات الفكرية في تحسين إدارة الجودة الشاملة:

في الولايات المتحدة الأميركية برز الباحثان جوزيف جوران Joseph Juran وادوارد ديمينج Edward Deming اللذان بهما بدأت اليابان تحقيق نجاحاً في مجال إدارة الجودة الشاملة. ومن بعدهما المفكرون الرواد اليابانيون الذين ساهموا في اظهار عملية تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر ومنهم Taguchi و Ishikawa. وغيرهم من الباحثين الذين قدموا أعمالاً في المراحل المبكرة لظهور وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

1- اسهامات "Deming" ديمينج: خلال سنوات عمله في اليابان أسس فلسفته حول الجودة في (14) مبدأ أصبحت فيما بعد معتمدة في الإدارة العليا في اليابان وفي معظم الدول الصناعية. ثم حدد الأعراض السبعة المميتة أو اسمها المميتة Seven Deadly Diseases التي تقتل النجاح أو تحول دونه في مجال إدارة الجودة الشاملة. وفيما يأتي توضيح لهذه المبادئ(2):

1. توليد الولاء والاستقرار لغرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو الخدمة.
2. تعلم الفلسفة الجديدة.
3. استخدام مختبرات احصائية للحصول على ثوابت احصائية لعملية السيطرة وأبرز

(1) المصدر السابق ص 34-35.

(2) المصدر السابق ص 64.

الأجزاء المخرجة فضلاً عن الفحص والتفتيش.

4. التعامل فقط مع من يمتلك الجودة عند شراء المواد والامتناع عن التطبيق الذي يستند إلى السعر فقط.

5. استخدام الطرق الاحصائية لأيجاد وتحديد بدقة النقاط لغرض اجراء التحسين يستند إلى السعر فقط.

6. اعتماد مبدأ التدريب في موقع العمل.

7. تأسيس طرق جديدة في الاشراف.

8. القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.

9. الانفتاح على أعمال الآخرين يرفع الجواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.

10. اختزال الأهداف المتعددة.

11. مراجعة معايير العمل Work Standard المستخدمة في حساب الجودة.

12. رفع الجواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.

13. تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.

14. بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي يدعم ما تقدم من مبادئ يومياً.

ثم تقدم (دمنج) بقائمة أخرى أطلق عليها (النقاط السبع المميّزة) وهي ما يأتي(1):

1. افتقار الانساق في الهدف.

2. التركيز على المنافع قصيرة الأمد.

3. ادارة المؤسسة على أساس الأمور الظاهرية فقط.

4. التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء.

5. التكاليف الطبية الكبيرة.

6. تكاليف الحمايين الزائدة.

7. تكاليف الضمانات.

(1) عواد جاسم التميمي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم، الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية، بلا، 2007، ص18-19.

2- اسهامات جوران "Juron": يعد جوران من الأوائل الذين أسهموا في بناء الجودة. إذ أنه عمل بعد تخرجه من الجامعة في شركة (وسترن الكتريك هوثورن) بوظيفة التحقق من الجودة. ونشر في عام 1951 مؤلفه الأول (السيطرة على الجودة). ثم ذهب إلى اليابان وساهم في بناء الجودة هناك. وأسس معهد جوران 1979. وضع المبادئ الأساسية للجودة سميت بثلاثية الجودة Quality Trilogy وهي تشمل ثلاثة عمليات هي:

1. تخطيط الجودة Quality Planning: وتشمل ما يأتي:

- أ- المستفيد وحاجاته.
- ب- ضرورة تطوير المنتج والخدمات المطابقة لحاجات المستفيد.
- ج- عملية التصميم القادرة على صنع المنتج تحت ظروف التشغيل الفعلي.
- د- تحويل العملية إلى مشغلين متدربين على تنفيذها بصورة مرضية.

2- السيطرة على الجودة Quality Control: وتشمل على ما يأتي:

- أ- تحديد العناصر الحرجة وأحكام السيطرة عليها.
- ب- تحديد المعايير للقياس.
- ج- تحديد معايير للأداء لتحديد الإنجاز النوعي الفعلي.
- د- مقارنته مع المعايير المحددة (الهدف).
- هـ- تصحيح الانحرافات ان ظهرت.
- و- الحاجة الماسة إلى التدريب على تلك العمليات.

3- تحسين الجودة Quality improvement: هدفها تحسين مواصفات المنتج وتتم كما يأتي:

- أ- إعداد خطط لأجراء تحسينات محددة على المنتج.
 - ب- تنظيم فرق عمل لقيادة مشاريع التحسين واكتشاف أسباب التزوي في الجودة وعوامل تحسينها.
 - ج- وضع آلية يتم بموجبها أحكام السيطرة على العملية الجديدة.
- 3- اسهامات كروسبي "Crosby": يعد أحد الرواد في إدارة الجودة الشاملة. في عام



1979 أسس منظمة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة التي وصفها على أنها السلعة أو الخدمة المتحررة Free Defects من العيوب إذ دعى إلى تحقيق المعيب الصفري. كما عرف الجودة على أنها "مطابقة المنتج لمتطلباته Requirements. وقد أصر على أن الطريقة التي يتحقق بموجبها المعيب الصفري هي تحسين استخدام الوقاية. وأن معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري لذا يجب عدم تحديد أي سماحات أو تفاوتات مسموح بها للأخطاء(1).

ويقترح كروسبي Crosby برنامج يشمل (14) نقطة لتحسين الجودة. يمكن أيجازها بما يأتي:

1. التزام الإدارة طويل الأمد بالجودة بأن تكون الجودة هي سياسة معلنة أو مكتوبة وملزمة بأن يكون أداء كل عامل مطابق للمواصفات الملزمة لاحتياجات المستهلك..
2. العمل بروح الفريق (تعاوني) لتحسين الجودة.
3. تدريب العاملين ليتحملوا برنامج تحسين الجودة.
4. تحديد المشكلات الحالية وأماكن وجودها والمشكلات المحتملة.
5. حل المشكلات فور حدوثها لتصبح الخلل ونفاذي المشكلات القادمة.
6. تقدير كلف الجودة وكيفية استخدامها.
7. تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف بنفسهم بشرط أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها.
8. تمييز العاملين المساهمين في برنامج تحسين الجودة.
9. تأسيس مجلس للجودة متكون من رئيس فريق وأعضاء من المتخصصين بالجودة.
10. تأسيس برنامج خال من العيوب.
11. تحديد أهداف التحسين وتحقيقها.
12. تحديد يوم سنوي للاحتفال بنتائج الجودة المتحققة ذات المعيب الصفري وتحديد طرق أداء جديدة.
- 13- التخطيط للوصول إلى المعيب الصفري بأعداد برنامج المعيب الصفري المتلائم مع الشركة وثقافتها وأمكاناتها.
- 14- غرس مبدأ عام لدى العاملين مفاده أن تحسين الجودة عملية مستمرة لا نهاية لها.

(1) عواد جاسم التميمي. إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مصدر سابق. ص23.

هذا وقد استطاع Crosby تطوير شبكة إدارة نضوج الجودة Maturity Grid Quality Management التي وضع فيها الخطوات الخمس من حالات عدم اليقين Uncertainty إلى حالة اليقين Certainty والتي نشرها عام 1980(1).

الاسهامات اليابانية:

1- اسهامات Ishikawa:

وضع ثلاثة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة هي:

أ- يجب دراسة وتعلم أساليب السيطرة على الجودة من خلال تطبيق أدوات أحصائية. إذ استطاع أن يبني نموذج كأداة أحصائية عرف بمخطط اشيكawa Ishikawa Diagram "أي التأكيد على نشر التعليم والتوعية".

ب- أكد أهمية المستفيد وأعتبره الأساس في تحديد الجودة باعتباره الشخص الذي يستفيد من المخرجات للعملية الانتاجية. بمعنى أن المستفيد يدخل ضمناً مع الأفراد العاملين في الانتاج.

ج- أما المفهوم الثالث هو حلقات السيطرة على الجودة Quality Control Circles لحل المسائل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها بمشاركة العاملين وباستخدام الأدوات الأحصائية في تحليل ومعالجة مسائل الجودة. وتقوم الإدارة بتطبيق النتائج.

وبموجب هذه الفلسفة فهو يرى أن وظيفة السيطرة على الجودة لا تحتاج أن تعزل في إدارة أو قسم خاص بها. طالما أن كل عامل من الأفراد المساهمين يرى ويؤمن بأن صناعة المنتجات ذات الجودة العالية هي جزء أساس من عمله

2- اسهامات تاكوشي Taguchi:

من الرواد في حركة الجودة في اليابان. وقد تركز عمله على استخدام الأدوات الأحصائية في السيطرة على الجودة الذي بطريقته هذه حصل على جائزة دومنيك في مجال الجودة في اليابان عام 1960 ولثلاث مرات متلاحقة. وعليه تم اعتماد آرائه بخصوص الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد. وقد بين فلسفته من خلال مفهومي هما:

(1) عبد الستار العلي تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مصدر سابق، ص 74-78.

1- دالة الفقدان The Loss Function: وهي تعني العملية المنظمة لحساب الانحراف على القيمة المستهدفة (التكلفة) ويقصد بالتكلفة المراد قياسها هي التكلفة الاجتماعية Social Cost. فإذا كان المنتج الذي صنع بنسجم مع المفاست المستهدفة فهذا يعني تكلفة الفقدان منخفضة جداً. لأن المستهلك سوف يكون سعيداً لأن المنتج جاء مع رغباته. أما إذا تباينت مقاسات المنتج عن المواصفات المستهدفة فإن المستهلك سوف لن يكون سعيداً وإذا تكررت هذه التباينات سوف يكثر عدد المستهلكين غير السعداء الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع الكلفة الاجتماعية. الذي أطلق عليه (ناكوشي) تكلفة الفقدان.

2- خصائص التصميم والضوضاء (الضجيج) Design Characteristics and noise: إذ حدد نوعين من المسببات التي تؤدي إلى حدوث الانحراف في المنتجات وهي صفات التصميم الناجح ويعني به نظرية الضجيج إذ أعتبر أن لوحات السيطرة الاحصائية المستخدمة في فحص العيوب فقد جزءاً من الضوضاء أو تشبهها بالضجيج. وبعد الضجيج الخارجي الذي ينتج عن الانحرافات في بيئة العمليات ويسبب الأخطاء البشرية التي يصعب السيطرة عليها. والضجيج الداخلي الذي يعني الانحرافات الناجمة عن عوامل بالأمكان السيطرة عليها مثل التدهور والافساد والتلف. من أكثر الأسباب المؤثرة على الضجيج (1).

6

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

يتضح من التجارب السابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أهمية تطبيقها في التعليم. الأمر الذي يتطلب البحث عن نموذج يوضح أسلوب التطبيق.

وفي هذا الشأن يرى المهتمون بهذا المجال في التربية. أن الحوار الأساس لأي نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي يجب أن تتضمن ما يأتي:

1. جودة الإدارة الجامعية.

2. جودة البرامج التعليمية لمستوى الطلبة.

3. جودة التدريسي.

(1) عبد الستار علي. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. مصدر سابق. ص74-73.

4. جودة طرائق التدريس.
5. جودة المناهج.
6. جودة الطالب.
7. جودة اللوائح والتشريعات.
8. جودة التمويل.
9. جودة القاعات التعليمية.
10. جودة التقويم بأنواعه (1).

النموذج الأساس للعملية التعليمية:

يتكون النظام التعليمي من أربعة عناصر أساسية هي:

1. المدخلات.

2. العملية التعليمية.

3. المخرجات.

4. النتائج.

وفيما يأتي توضيح لكل عنصر:

1. المدخلات:

تعد الأساس في تحسين جودة التعليم إذ أنها تعني المدرس الكفوء علمياً وبحثياً ومهارياً وخلقياً وقاعات المحاضرات المهيئة بالمستلزمات والتقنيات المتكاملة فضلاً عن الطالب الذي يمتلك الدافعية والرغبة والحماس العالي في الدراسة وكذلك المناهج والمواد التعليمية وهذا يعني بأن جودة التعليم تفهم على أساس جودة المدخلات التي تسيطر على سياسية التعليم في البلد. إذ أن الطلبة الجيدين من ذوي المؤهلات مساوي للتعليم الجيد من حيث الأهمية.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين المؤتمر السنوي الثاني لكلية التجارة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 1997 في عواد جاسم التميمي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مصدر سابق، ص33.

2. العملية التعليمية:

لأهمية العملية التعليمية فإنها تعادل تحسين جودة المدخلات. إذ أن الكثير من الأسهامات في تطبيقات الجودة يعود إلى تحسين جودة التعليم المرتبط بطرائق التدريس المتكاملة المفاهيم والممارسات النظرية والعملية التطبيقية وربطها بقضايا ومشكلات البيئة وذلك باستخدام الأمثلة والمواقف العملية.

وجودة الإدارة التربوية باختيار ذوي الكفاءة والدافعية للتغيير والتطوير إذ كلما حسنت وزادت جودة الإدارة حسن بالمقابل استخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بالاختيار الأفضل الطالب أو المعلم والمعلومات والمكتبات والتجهيزات. وتشمل أيضاً جودة التشريعات المتلائمة مع التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ومرورها. وكذلك جودة التمويل لأغراض التدريب والتطوير والبحث والتأليف والنشر.

3. المخرجات:

وهي تعني الطلبة الخريجين الذين يكونون في نهاية المطاف قد اكتسبوا المهارات اللازمة ومقدار من المعرفة إذ أنهم يمثلون مخرجات النظام التعليمي المتمثلة بقوة العمل المتعلمة والمنتجة.

كما أنها تعني المعايير المحددة من التمايز Exceuece إذ يعتبر التعلم المقياس الحقيقي لقياس جودة وكفاءة التعليم بمعنى أن يكون هناك فرق كبير في المعرفة ما بين دخول الطلبة في البداية إلى المؤسسة التعليمية Initial State وبين تخرجه عند أكمله الدراسة في تلك المؤسسة Late State.

أي مستوى التعليم النهائي وعوائد الخاضرات العملية والنظرية ومدى استخدام الخريجون لها بالعمل في البيئة وحل مشكلاتهم.

4. النتائج Out Comes:

وهي تعني المسؤوليات الاجتماعية مثل:

أ- يجب تطوير مفهوم جودة التعليم ضمن مفهوم مسؤولية المواطنة Sitizenship Responsibility لكافة أفراد المجتمع وليس فقط مسؤوليات التعليم العالي ومؤسساته لوحدها.

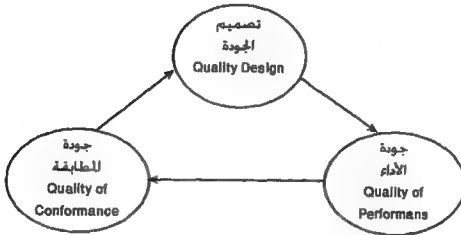
ب- اعتبار قوة العمل المنتجة والكفوة هي أحد المقاييس الحقيقية لقياس جودة النظام التعليمي.

وبالأمكان ربط هذه العناصر لتكون محاور ثلاثة رئيسة تشكل حلقة متكاملة في تحسين التعليم وهي:

1. تصميم الجودة 2. جودة المطابقة 3. جودة الأداء.

وفيما يأتي نموذج يمثل المحاور الثلاثة الرئيسة المذكورة.

شكل (27) نموذج المحاور الثلاثة الرئيسة (1)



(1) Redan, T and Mathews, B, «Service Quality and Human Research Management», Personal Review, Volume, No. 1, 1998, p.57.

في عبد السنار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مصدر سابق، ص294.

أولاً: المصادر العربية:

1. أبو شيخة. نادر والقريوتي. محمد. إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في الأردن. مجلة دراسات. العلوم الأنسانية. (20) (1). 1991.
2. أبو العزم. فتوح. العلاقات الأنسانية والدراسات السلوكية. الرياض. بلا. 1975.
3. أحمد. حسن زكي. العلاقات الأنسانية في الإدارة- تطورها. اساليبها وأثرها في دعم الانتاج. مجلة الإدارة. المجلد السادس. العدد الثاني. 1973.
4. اليزان حسن. إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 2001.
5. بوهلن. بيل. جو ام. وآخرون. القيادة وديناميكية الجماعة. ترجمة محمد علي العريان. وابراهيم خليل شهاب. الأجلو المصرية. 1969.
6. تيد. لوردواي. فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال. ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم. القاهرة. النهضة للنشر. 1985.
7. تيد. أوردري. الإدارة. هدفها وإجازها. ترجمة: علي كامل بدران. عالم الكتب. القاهرة. 1967.
8. توفيق. جميل احمد. إدارة الاعمال. النهضة العربية. بيروت. 1984.
9. جابر عبد الحميد جابر وسلطان. عماد الدين. الفرد وسيكولوجية الجماعة. القاهرة. النهضة العربية. 1964.
10. جلال. أحمد فهمي. مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال. بلا. 1991.
11. جورج. كلودس. تاريخ الفكر الإداري. ترجمة أحمد حمودة. الوعي العربي. القاهرة. 1972.
12. الجنابي. رعد خلف عطية. إدارة الوقت لدى إدارات المدارس الابتدائية في بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات. الجامعة المستنصرية. كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة. بغداد. 2005.
13. الحسن. ربحي. إدارة الوقت. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. عمان. 1982.
14. حسن. محمد حربي. علم المنظمة. مديرية الكتب للطباعة والنشر. الموصل. 1989.
15. حسين. سهام عبد الله حسين. إدارة الوقت لدى القيادات الإدارية في التعليم العالي وعلاقتها بضغوط العمل. جامعة بغداد. كلية التربية. اطروحة دكتوراه غير منشورة. بغداد. 2008.
16. حناوي. محمد. علم المنظمة. الاسكندرية. المكتب العربي الحديث. 1974.
17. الحويطي. موسى. دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمت. للمؤمر السنوي الثالث لإدارة الأزمت. كلية التجارة. جامعة عين شمس. من 3-4. أب. 1998.
18. الحزامي. عبد الحكيم أحمد. إدارة الوقت. مكتبة ابن سينا. القاهرة. 1999.
19. الحضيرى. محسن أحمد. إدارة الأزمت. منهج اقتصادي إداري لحل الأزمت الاقتصادية. القاهرة. مكتبة مديولي. بلا.
20. درة. عبد البارى. إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال. جامعة

- اليرموك، دائرة التعليم المستمر وخدمة المجتمع، 1988.
21. درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي، أصول الإدارة العامة، ط2، الأجلو المصرية، القاهرة، 1972.
22. درويش، عبد الكريم، وعوض الله، أحمد القيادة الإدارية، مفهوماها، مقوماتها، أساليبها، مؤتمر القادة الإداريين، الدورة (13)، من (15-17/3/1969).
23. دسوقي، كمال، سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، 1960.
24. دمع، مجيد، بعض الاتجاهات للعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1984.
25. الدهان، أميمة، إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، مجلة (5)، عدد (4)، 1989.
26. الدوري، حسين، والأعرجي، عاصم، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، مطبعة بصلام، 1978.
27. الراوي، رakan، سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بأدارة الوقت، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2000.
28. زهران، حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، ط3، عالم الكتب، 1981.
29. سالم، فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، دار الشعب، عمان، 1982.
30. سعيد، نضال محمد، استثمار وقت الإدارات العليا في تنظيم وقت العمل والتجارة، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، دراسة (98)، بغداد، 1989.
31. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
32. سليمان، حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بلا.
33. شريف، منى صلاح الدين، التنبؤ بالخطر والأزمات المحتملة، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1986.
34. الشماغ، خليل، وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، بغداد، ط1، 1989.
35. شهيب، محمد علي، السلوك الانساني في التنظيم، ط1، القاهرة، بلا، 1975.
36. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم أدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
37. الطماوي، سليمان محمد، مبادئ الإدارة العامة، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، 1969.
38. عاشور، احمد صقن، أدلة القوى العاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1986.
39. عامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، 1986.
40. عبد الدايم، عبد الله، الثورة التكنولوجية في التربية العربية، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، 1978.
41. عبد الدايم، عبد الله، التخطيط التربوي، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، القاهرة، بلا، 1972.
42. عبدة، علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط1، دار النهضة العربية،

القاهرة. 1974.

43. عبد الخالق، جلال الدين. الملامح المعاصرة للموقف النظري في طريقة العمل مع الحالات الفردية، خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1991.
44. عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
45. عبد العال، مبرغني، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987.
46. عبد المجيد، قدرى، إدارة الأزمات والجمهورون التأثير المتبادل، مجلة الدراسات العليا، القاهرة، 2003.
47. عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد منهج خليلي، ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1975.
48. عبود، علي سكر، والخطيب سمير كامل، استثمار الوقت من قبل المدير العراقي، دراسة تطبيقية، بغداد، مجلة التقني، العدد (19)، 1994.
49. العبيدي، نماء، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، دراسة ميدانية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير منشورة، 2002.
50. عصفور، محمد شاكر، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1982.
51. العرفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس عبد، مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي، منشورات جامعة قارون، دار الكتب الوطنية، 1996.
52. العلاق، بشير، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1983.
53. علي، فضل الله علي، نظريات التنظيم الإداري، ط2، المطبعة العصرية، دبي، 1983.
54. علي، محمد محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، ط2، دار المعرفة الجامعية، 1983.
55. العلي، عبد الستار محمد، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
56. علي، حمدي فؤاد، التنظيم والإدارة الحديثة، النهضة العربية، بيروت، 1981.
57. العمري، خالد، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (7)، العدد الرابع، 1991.
58. عمر، عبد الرحمن، القيادة الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد (100)، 1970.
59. الغنام، عبد العزيز، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية، المؤتمر العربي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت، مطبعة الفيصل، 1984.
60. فجرج، جودة علوان، القيم الحضارية وأثرها في استخدام الزمن، كلية الآداب، جامعة

- بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، 1981.
61. الكبيسي، عامر خضير وآخرون، إدارة الوقت في المؤسسات الانتاجية، بغداد، مجلة الصناعة، السنة (12)، العدد (2)، 1990.
 62. كنعان، نواف، القيادة الادارية، دار العلوم، الرياض، 1980.
 63. كامل، عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الازمات، عمان، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2003.
 64. لستر ببتل، إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذي يعانون من ضغط الوقت، ترجمة محمد نجار ط1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
 65. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، 1986.
 66. محمد، عواد جاسم، إدارة الجودة الشاملة، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية، 2007.
 67. مرار فيصل فخري، التنظيم الإداري، الجامعة الأردنية، عمان، بلا، 1979.
 68. مرسي، سيد مجيد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج، ط2، القاهرة، دار التضامن للطباعة، 1984.
 69. مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية، اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مطبعة الجبلاوي، 1984.
 70. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني لكلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1997.
 71. الموسوي، موسى أحمد، فلاسفة أوروبيون من ديكارت الى برجسون، بغداد، دار المسيرة، 1980.
 72. نتو، ابراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الظهران، بلا، 1979.
 73. النوري، عبد الغني، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، الدوحة، دار الثقافة، قطر، ط1، 1991.
 74. نيول، كلارنس، أ. السلوك الانساني في الادارة التربوية، الدار العربية للتوزيع والنشر عمان، الأردن، ط1، 1988.
 75. هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1976.
 76. هلال، محمد عبد النبي، مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995.
 77. الهواري، سيد محمد، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، ط2، القاهرة، 1980.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Appley, L.A. "staff and Line Management News", Vol. 29, No.5, May, 1956.
- 2- Aryyle, M. "Supervisory Methods Related to Productivity Abeenteeism, and turnover Human Relation", Vol X1, No:1, August, 1958.
- 3- Barnard, (chester): The Functions of the Exective, Harvard University, Press- Cambrdg, 1964,
- 4- Baron, G. and Tayler, W., "Educational Administration and the social sciences", Athlon press, London, 1969.
- 5- Beckhard, R. "Organization Development; strategies and Models", Phillpines; Addison Wesley publishing, Co., 1969.
- 6- Bern, Eric, Games people Play, N.Y: Grove press, 1964
- 7- Bennis, warren "Changins Organizations", Mic Graw- Hill boox company, New York, 1966.
- 8- Bridge. J & Dodds, J, "Managerial Decision making" Croom Helm. London, 1975.
- 9- Boon, Louis E.& Kurtz David L., "Contemporary Business"; Hillions Dryden Press, 1978.
- 10- Blake, Robert, et al, "The Academic Administration Gride", Jossy- Bose publishers, Washington, 1981.
- 11- Cherry, Colin, "On Human Communication", N.Y, Wiley, 1961.
- 12- Cook, Curits W. Philip L. Hansaker, "Management and Organizational behavior". Mc Graw-Hill, New York, 2001.
- 13- Corneli, William, "Organization and management in industry and bisiness", 3rd, ed. The Ronald press, Co., New York, 1947.
- 14- Cyert, R.M. & March, J.G. "A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- 15- Date, E. "Management: theory and practice". 3rd. ed. McGraw- Hill. Tok 40. 1973.
- 16- Edwardk, Mann "Sensitivity Training we use it", Training and development Journal, Vol.20, No.3. march, 1970.
- 17- Etizioni, Amitay, "Modern Organization", New Jersey, Printic- Hall Inc, Engle Wood, Cilffs, 1964.
- 18- Encyclopedic world Dictionary, Group Limited Publishing Middlessex, London, 1975.
- 19- Fiedler, Fred, E., "A theory of Leadership Effectiveness", New York, McGraw- Hill book, Co. 1967.
- 20- Follet, Marry, "Dynamic Administration, the collected of papers of mary parker

- Follet", edited by (Elliot Fox and Lurwick Pitman Publishing, New York) second ed. 1973.
- 21- French, W.L. and C.H., "Organization Development", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1973.
 - 22- Gailbraith, J. and Cumings L. "An Ampirical Investigation of Motivational determinants of task performance. Interactive effects between Instrumentality - Valance and motivation- Ability Organization of behavior and human performance", 1967.
 - 23- Galleger, Robert G. "Information Theory and Reliable communication", N. P. Wiley, 1968.
 - 24- Granberg, Micheal, "Understanding Job Satisfaction", London the Mcmillan Press, Ltd, 1979.
 - 25- Griffiths, Daniel, "Administrative theory", New York. Apletoncentury, Corflits, 1959.
 - 26- Hamblin, "Leadership and crisis, Sociometry", No.21. sept, 1958.
 - 27- Herbert, Theodore, T. "Dimensions of Organizational behavior" 2nd. ed. New York, Macmillan Publishing, 1977.
 - 28- Hersy (p. and Blanchard k.) "Management of Organizational behavior, prentice, Hall Inc. Englewood Cliffs, New York, Jersey, 1969.
 - 29- Hodgetts, R.M. "Management: Theory, process and practice", (Philadelphia, W.B. Sanders Company), 1975.
 - 30- House, Robert, J. "Apath Goal theory of leadership Effectiveness", Administrative science quarterly, Vol.16, No.3, sept, 1971.
 - 31- Hellriegle, D & Solcum, J.R.W., "Organization of behavior", New Jersey West Publishing, 1977.
 - 32- James, M. Black, "How to Grow in Management", Prentice Hall Inc. Englewood cliffs. N.1, 1957.
 - 33- Jennings, (Eugene): "An Anatomy of Leadership", Mc Graw-Hill Book, Co., New York, 1972.
 - 34- Kahn, Robert Katz, Danial, "Leadership Practices in Relation to Productivity and moral". In Group Dynamics, Research and theory, Op. Cit, 1960.
 - 35- Kast, F. and R. James, "Organization and Management", London: Me Graw-Hill, Book, Co., 1970.
 - 36- Killian, Ray: "Managers must Lead", American management Association, Inc, New York, 1968.

- 37- Koontz, H & Dannell, C, "Principles of Management", 4th ed. McGraw Hill, N.Y, 1968.
- 38- Landy, F& Trumbo, D. "Psychology of work behavior", Home Wood: The Dors-ey press, 1980.
- 39- Lawrence, Paul "How to deal with Resistance to change", Harvard Business Review, May - June, 1954.
- 40- Lawrence, P.R. & Lorsch J.W., "Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration", Richard D. Irwin Homewood, 1967.
- 41- Leavitt and Ronald A.H. mutler, "Some Effects of feedback on communication", rev. eds. Apaul Hare. Edgarf. Borgatta, and Robert F. Bales (New York, Alfred A. Knopfm Inc., 1956).
- 42- Literer, Joseph. A., "The Analysis of organization", 2nd. ed., John Wiley and sons, Inc. New York, 1973.
- 43- Maslow, Abraham, "Motivation and personality", New York 2nd, ed. Harper and Row Publishers, 1970.
- 44- McGregor, Doglass, "Leadership and motivation". The mlt press, New York, 1968.
- 45- McMerril, Harwood: "Classics in management, American Association", Inc; New York, 1960.
- 46- Miller, Gerald R. "An Introduction Speech Communication", Minn, Bobbs, 1972.
- 47- Mockler, R.J. "The Management Control Process Prentice", Hall Englewood Cliffs. N.J., 1972.
- 48- Muro, J & Kottman, t. "Guidance and coueseling in the Elementary and middle schools", A practical Approach. WCB Brown & Bench mark publishers, madi-son, Iowa, 1995.
- 49- Nicholas, Demarko, and Charles Kuohl, "Leadership style and International as moderates of changes in Leadership Demension scores", personal psychol-ogy, Vol.28, No,2, 1975.
- 50- Owens, James, "The Art of Leadership, personnal", Journal, may, 1973.
- 51- Paterson, T.T., "Management theory", Business pub, Ltd. London, 1966.
- 52- Philips, Gerald, R and other "intimate Communication", Boston, Allyn and Bacon, 1978
- 53- Redan, T and Mathews, B, "Service Quality and Human Research Manage-ment", Personal Review, Volume 27, No. 1, 1998.
- 54- Reddin, William, "Managerial Effectiveness", McGraw Hill Book Co. New York, 1970.

- 55- Redifield, Charles, E. 'Communication in Management, The Theory and Practice of Administrative Communication', rev. ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1958).
- 56- Rosen, A., 'Crisis Management in the Community'. Tin Mc Cartney snap. Muntauner, Quoted in the weaked Australing, 1996.
- 57- Simon, H.A. 'Administrative behavior: A study of decision - making process in Admistrative organization'. The Macmillan Co. New York, 1951.
- 58- Skibbins, G.J. 'Organization Evolution: A program Redical change'. Amer manage Asso, 1974.
- 59- Steers, Richard, M. & Porter, Lyman, 'Motivation and work Behavior'. McGraw-Hill Book Company, 1981.
- 60- Stephan G. Green and other, 'personality and situational Effects on Leader behavior', Academy of management, Journal, Vol.19, No.2, 1976.
- 61- Szilagy, Andrew and others, 'Organizational behavior and performance', 2nd samta monica cal. Good year publishing, cp, 1980.
- 62- Shannon, could E., and other, 'The mathematical theory of Communication', Urban, The University Illinois Press, 1949.
- 63- Scoft, William G., 'Organizational theory', Richhard, D. Irwin Inc- Homewood 111, 1967.
- 64- Strong, E.P & smith, R.D, 'Management Control Models', Holt Rinc hart, N.Y. 1968.
- 65- Skinner, B.F., 'About Behaviorism', N.Y, Alfred A. Knopf, 1974.
- 66- Tannenboum, Weschiler and other, 'Leadership and organizational' A behavioral science approach, McGraw- Hill, New York, 1961.
- 67- Tannchill, Robert, E., 'Motivation and Management Development', London, Butler Worths, 1970.
- 68- Tyagi, A.R. 'Public Administration, principles and practice', 5thed, Delhi Can-ada: Atma and sons, 1975.
- 69- Vroom, victor 'Work and Motivation', N4. Jhon, Wiley and Sons, 1964.
- 70- Vroom, victor and mann Floyed, 'Leader othoritarianisim and Employee At-titudes personal psychology', summer, 1960.
- 71- Wood, ward, J. 'Industrial Organization, Oxford University Press, London, 1965.

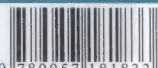
**الإدارة
التربوية**



Bibliotheca Alexandrina



0798885



9 789957 181833

دار المناهج للنشر والتوزيع



Dar Al-Manahej Publishers